



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Transformações Organizacionais e  
Estratégias de Adaptação frente à Abertura  
do Mercado Livre de Energia para Pessoa  
Física**

**Johann Donato Caldas Pires dos Reis**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2025



**Johann Donato Caldas Pires dos Reis**

**Transformações Organizacionais e Estratégias de  
Adaptação frente à Abertura do Mercado Livre de Energia  
para Pessoa Física**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Maria Isabel Peixoto Guimarães

Rio de Janeiro, junho de 2025

"Há uma maneira de fazer melhor – encontre-a."  
(Thomas Edison)

## **Agradecimentos**

Este trabalho não seria possível sem o apoio incondicional da minha família, em especial minha mãe e meus avós, a quem dedico minha eterna gratidão. À minha orientadora, Maria Isabel Peixoto Guimarães, agradeço pela orientação dedicada, insights valiosos e pela confiança depositada em mim. Aos meus amigos, companheiros de estudos e de vida, obrigado pela amizade, apoio e momentos compartilhados. Finalmente, aos professores da PUC-Rio, meu reconhecimento pela formação acadêmica de excelência.

## Resumo

Caldas, Johann Donato. Transformações Organizacionais e Estratégias de Adaptação frente à Abertura do Mercado Livre de Energia para Pessoa Física. Rio de Janeiro, 2025. Número de páginas 46. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho aborda as transformações organizacionais e as estratégias de adaptação que empresas estão adotando em resposta à abertura do Mercado Livre de Energia (MLE) para pessoa física no Brasil. O objetivo da pesquisa é descrever como as organizações estão se reestruturando para atender às novas demandas e regulamentações do setor de energia. A metodologia aplicada envolve uma pesquisa explanatória com base na realização de entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor elétrico brasileiro. Os resultados indicam que a abertura do MLE tem impulsionado uma reconfiguração do modelo de negócio, uma necessidade de inovação tecnológica e um fortalecimento da relação com os consumidores. Este estudo contribui para o entendimento das dinâmicas de mercado no setor energético brasileiro e oferece insights sobre como as empresas podem se preparar para futuras transformações no ambiente regulatório e competitivo.

### Palavras- chave

Mercado Livre de Energia, mudança organizacional, setor energético brasileiro, abertura do Mercado Livre de Energia, consumidor residencial.

## **Abstract**

Caldas, Johann Donato. Organizational Transformations and Adaptation Strategies in Response to the Opening of the Free Energy Market for Individuals. Rio de Janeiro, 2025. 46 p. Undergraduate Thesis – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This study addresses the organizational transformations and adaptation strategies that companies are adopting in response to the opening of the Free Energy Market (Mercado Livre de Energia - MLE) to individuals in Brazil. The objective of the research is to describe how organizations are restructuring to meet the new demands and regulations of the energy sector. The applied methodology involves explanatory research based on semi-structured interviews with specialists from the Brazilian electricity sector. The results indicate that the opening of the MLE has driven a reconfiguration of business models, a need for technological innovation, and a strengthening of the relationship with consumers. This study contributes to the understanding of market dynamics in the Brazilian energy sector and offers insights on how companies can prepare for future transformations in the regulatory and competitive environment.

### **Keywords**

Free Energy Market, organizational transformation, business restructuring, Brazilian energy sector, residential consumer.

## Sumário

<b>1 . INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Contextualização e objetivo do estudo .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Pergunta de pesquisa .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Objetivos intermediários do estudo .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4. Delimitação e foco do estudo.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5. Relevância do Estudo .....</b>	<b>12</b>
<b>2 . REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. O Mercado Livre de Energia (MLE) no Brasil.....</b>	<b>13</b>
2.1.1. Estrutura e funcionamento do MLE .....	14
<b>2.2. A Expansão do Mercado Livre de Energia .....</b>	<b>15</b>
2.2.1. Regulamentações e Economia .....	17
2.2.2. Impactos Organizacionais.....	19
<b>2.3. Mudança Organizacional .....</b>	<b>21</b>
2.3.1. Três teorias de mudança organizacional e sua aplicação no setor elétrico brasileiro diante da abertura do mercado livre para pessoa física .....	23
<b>3 . METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Tipo de Pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Formas de tratamento e análise dos dados .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4. Limitações do estudo.....</b>	<b>28</b>
<b>4 . APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1. Descrição dos resultados .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2. Análise dos resultados .....</b>	<b>32</b>
<b>5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>6 . REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>43</b>

## Lista de Figuras

Figura 1 - Migrações de consumidores para o mercado livre 2024/2025   em unidades consumidoras.....	16
Figura 2 - Migrações por ramos de atividades (fev)   em unidades consumidoras .....	17

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização e objetivo do estudo

Desde os primórdios, a humanidade busca se desenvolver e se adaptar em busca da sobrevivência (DIAMOND, 2017). A capacidade de criar ferramentas, dominar o fogo, desenvolver a agricultura e construir abrigos permitiu aos humanos se adaptarem a diferentes ambientes e superar desafios, garantindo a continuidade da espécie. (HARARI, 2015). Essa busca por segurança e conforto permaneceu como um motor fundamental do desenvolvimento e foi assim que surgiu a energia elétrica.

A eletricidade passou a ser conhecida a partir do avanço dos estudos de Hans Christian Ørsted sobre eletromagnetismo em 1820 (CHODOS, 2008), tornando possível a criação da lâmpada incandescente por Thomas Edison em 1879 (HARARI, 2015). A partir dessa descoberta, começou a “Era da Eletrificação”, cuja energia passou a ser gerada e distribuída em larga escala, permitindo a construção de grandes usinas hidrelétricas e termelétricas (ISRAEL, 2000).

A partir desse período, a eletricidade se tornou essencial para a vida moderna, impulsionando o desenvolvimento industrial, a iluminação de cidades, o funcionamento de eletrodomésticos e a comunicação global (ISRAEL, 2000). Atualmente, busca-se por fontes de energia limpa e renovável, através do processo de transição energética, já que esse mercado é um dos principais responsáveis pelo aquecimento global, principalmente devido à crescente demanda por energia elétrica (IPCC, 2011).

A distribuição de energia em larga escala é dividida entre a geração e a distribuição de energia e como antigamente não existia muita variedade no modo como a energia era gerada, essas duas atividades eram unificadas. (GARUD, 2011). No entanto, a emergência climática global tornou necessária a criação de fontes energéticas alternativas que não agredissem o meio ambiente, as chamadas energias renováveis, como a energia solar e a energia eólica, por exemplo (IPCC, 2011).

Existem inúmeras formas de gerar energia atualmente no Brasil e diversas geradoras, mas, por enquanto, apenas um grupo restrito de consumidores pode escolher a origem da energia que é utilizada através do Mercado Livre de Energia. Esse mercado surgiu em 2002 no Brasil para empresas com demanda igual ou

superior a 2.500 kW e a cada ano esse mercado expande ainda mais, passando por novas regulamentações (LORENZO 2001-2002).

O Mercado Livre de Energia (MLE) no Brasil é um ambiente do setor elétrico em que grandes consumidores, como indústrias e empresas, podem negociar livremente a compra de energia elétrica diretamente com os fornecedores (geradores e/ou comercializadores), definindo preços, volumes e condições contratuais de acordo com suas necessidades, em vez de serem obrigados a adquirir energia das distribuidoras locais pelo preço regulado. Esse modelo, regulamentado pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), promove maior concorrência, liberdade de escolha e potencial redução de custos para os consumidores elegíveis, contribuindo para a eficiência do setor elétrico brasileiro.

Deste modo, a partir de 2024, todos os consumidores ligados em média ou alta tensão (Grupo A) podem migrar para o Mercado Livre de Energia (PORTARIA NORMATIVA MME, 2022), independentemente da demanda contratada, como era obrigatório anteriormente. Os processos foram simplificados e a intenção é tornar esse mercado cada vez mais acessível para que o processo de abertura integral do mercado comece a partir de 2026, como planejado (BRASIL, 2025).

Embora a expansão desse mercado seja extremamente benéfica para a população, a abertura do Mercado Livre de Energia para pessoa física representa uma ruptura significativa no modelo tradicional de fornecimento de energia elétrica no Brasil. Este novo cenário exigirá grandes adaptações das organizações em seus modelos operacionais, estratégicos e organizacionais. Estudar o impacto dessas transformações é relevante para compreender como as empresas do setor elétrico deverão responder às crescentes mudanças regulatórias e de mercado (LORENZO, 2001-2002).

Atualmente, a grande maioria da população compra energia das distribuidoras locais e a distribuidora realiza todo o trâmite para o fornecimento da energia elétrica. As distribuidoras compram a energia das geradoras por meio de leilões e distribuem aos seus consumidores (RODRIGUES, 2016). Deste modo, a partir do momento em que a sociedade passar a ter a liberdade de escolher seus próprios fornecedores de energia e negociar diretamente as suas condições de contrato de fornecimento, haverá mudanças significativas para as empresas desse setor: as distribuidoras passarão a fazer somente a distribuição da energia, as geradoras e comercializadores verão a sua demanda aumentar exponencialmente, haverá adaptação dos novos clientes ao novo modelo de mercado, atração de clientes etc.

Portanto, este estudo tem como objetivo explicar como as organizações do setor energético no Brasil estão se reorganizando frente a esse novo cenário, buscando entender como as empresas desse setor estão se adaptando às mudanças que a abertura do Mercado Livre de Energia para pessoa física acarretará, assim como as ameaças que podem sofrer.

## **1.2. Pergunta de pesquisa**

Para orientar o estudo, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como as empresas do setor de energia no Brasil estão se adaptando, com mudanças organizacionais internas e de modelo de negócio, à abertura do Mercado Livre de Energia para consumidores pessoa física a partir de 2027?

## **1.3. Objetivos intermediários do estudo**

1. Compreender a história Mercado Livre de Energia (MLE) no Brasil;
2. analisar a expansão e regulamentações do Mercado livre de Energia no Brasil;
3. compreender a estrutura e o funcionamento de cada empresa agente do Mercado Livre de Energia no Brasil;
4. analisar as Teorias de Mudança organizacionais de acordo com as mudanças das empresas do setor; e
5. entender a percepção de atores do setor de energia do Brasil acerca das adaptações necessárias às organizações para a abertura para o MLE para o consumidor pessoa física.

## **1.4. Delimitação e foco do estudo**

O presente estudo está delimitado às comercializadoras do setor elétrico brasileiro localizadas nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2025. O foco central do trabalho é a adaptação organizacional das empresas do setor, impulsionada pelas mudanças de contexto externo no mercado de energia. Dessa forma, o estudo concentra-se em compreender como as organizações têm respondido e se ajustado diante das transformações e desafios impostos pelo ambiente externo, no que diz respeito ao mercado livre de energia elétrica.

### **1.5. Relevância do Estudo**

A relevância deste estudo está em contribuir para a compreensão das transformações em curso no setor elétrico, identificando as principais tendências e desafios organizacionais enfrentados pelas empresas.

Busca-se também, analisar as mudanças organizacionais implementadas, identificando melhores práticas com o intuito de servir como referência de benchmarking para outras organizações do setor.

Outro ponto importante é avaliar como essas mudanças organizacionais contribuem para a oferta de melhores serviços e para o aprimoramento do atendimento aos consumidores.

Por fim, os resultados deste estudo também poderão ser utilizados na formação de profissionais para o setor elétrico, capacitando-os para atuar no novo cenário do mercado livre de energia.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo, são apresentados aspectos conceituais e estudos relacionados ao Mercado Livre de Energia (MLE) no Brasil; à sua expansão; e à mudança organizacional. Esses estudos e conceitos servirão de base para a análise realizada.

### **2.1. O Mercado Livre de Energia (MLE) no Brasil**

Nas décadas de 1980 e 1990, o setor elétrico no Brasil passou por diversas crises energéticas que geraram insatisfação com o modelo tradicional, no qual as distribuidoras detinham o monopólio sobre a compra e venda de eletricidade, resultando em preços elevados e baixa qualidade do serviço (LORENZO, 2001-2002). Nesse contexto, a abertura do mercado de energia foi vista como uma solução para incentivar a competitividade, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços, além de atrair investimentos privados e diversificar as fontes energéticas, impulsionada pelo surgimento de novas tecnologias e pela necessidade de modernização do setor (LORENZO, 2001-2002).

Nesse contexto, a abertura do mercado de energia surgiu como uma solução que incentivaria um ambiente mais competitivo, com custos mais atrativos e melhor qualidade dos serviços prestados. Tal ambiente atrairia investimentos privados em geração e distribuição, permitindo a diversificação das fontes de energia à medida que novas tecnologias de geração, gestão e monitoramento das redes elétricas estavam surgindo (LORENZO, 2001-2002).

Diversos países já experimentavam processos de liberalização e privatização dos mercados, influenciando o Brasil em suas reformas, ao mesmo tempo em que a globalização e a preocupação com a sustentabilidade ganhavam relevância no cenário energético internacional (LORENZO, 2001-2002). Em resposta a esses fatores, foi criado o Mercado Livre de Energia (MLE), ambiente que permite a negociação direta entre consumidores e geradores de energia, dispensando a intermediação das distribuidoras. O modelo foi implementado no Brasil nos anos 2000, com o objetivo de promover a concorrência, aumentar a eficiência e proporcionar melhores condições de preço e serviço aos consumidores (LORENZO, 2001-2002).

### 2.1.1. Estrutura e funcionamento do MLE

O Mercado Livre de Energia Elétrica no Brasil é composto por três tipos principais de empresas: as geradoras, as distribuidoras e as comercializadoras. As geradoras são responsáveis pela produção da energia elétrica, as distribuidoras, por sua vez, atuam na entrega da energia até os consumidores finais e as comercializadoras desempenham o papel de intermediar a compra e venda de energia entre geradores e consumidores livres dentro do Ambiente de Contratação Livre (ACL).

**Geradoras de energia:** são empresas responsáveis por produzir energia elétrica, como usinas hidrelétricas, térmicas, solares, eólicas etc. As geradoras vendem energia para consumidores livres, consumidores especiais e comercializadoras, negociando, preços, prazos e volumes fora dos leilões do mercado tradicional.

**Distribuidoras de Energia:** são empresas responsáveis por levar a energia elétrica das redes de transmissão até os consumidores finais, como residências, comércios e indústrias. As distribuidoras atuam em áreas geográficas específicas, onde têm a concessão para operar. Elas fazem a manutenção da infraestrutura de distribuição, realizam o atendimento aos clientes, medem o consumo de energia e emitem as faturas. Além disso, garantem a qualidade e a continuidade do fornecimento de energia, atendendo às normas técnicas e regulatórias estabelecidas pelo setor elétrico. São os agentes principais do mercado tradicional, mas também atuam no Mercado Livre de Energia.

**Comercializadoras de Energia:** são empresas intermediárias entre geradoras e consumidores. Compram energia de geradoras e revendem para consumidores. As comercializadoras oferecem serviços como gestão de portfólio de energia, estratégias de compra e venda, migração para o mercado livre e previsão de consumo e preços.

**Consumidores:** podem ser classificados como livres ou especiais, dependendo da demanda contratada:

**I. Consumidores Livres:**

- Possuem demanda contratada igual ou superior a 1.000kW (ou 500kW para cargas novas).

- Podem comprar energia de qualquer fonte (hidrelétrica, térmica, eólica, solar etc.).
  - Negociam diretamente com geradoras ou comercializadoras.
- II. Consumidores Especiais:**
- Demanda entre 500kW e 1.000kW.
  - Só podem adquirir energia de fontes incentivadas (renováveis com benefícios fiscais).

## **2.2. A Expansão do Mercado Livre de Energia**

O MLE no Brasil vem se expandindo desde a sua criação, desempenhando um papel cada vez mais significativo no setor elétrico nacional. Novos entrantes, novas dinâmicas tarifárias e diferentes perfis de consumidores são alguns exemplos do impacto desse desenvolvimento.

Estudos da Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia (ABRACEEL) indicam que o MLE é responsável por 92% da expansão da geração centralizada de energia no Brasil prevista entre 2023 e 2029, correspondendo a mais de R\$ 384 bilhões em investimentos.

Além disso, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) destaca que 52% dos projetos eólicos e solares financiados entre 2018 e 2022 foram suportados por comercializadoras, evidenciando o protagonismo do MLE na expansão da matriz energética brasileira.

O número de unidades consumidoras no MLE atingiu 51,3 mil em setembro de 2024, representando 42% do consumo total de energia no país. A abertura do mercado para consumidores de alta tensão em 2024 impulsionou essa expansão, permitindo que pequenas e médias empresas, além de pessoas físicas, migrassem para o ambiente livre (CCEE, 2025).

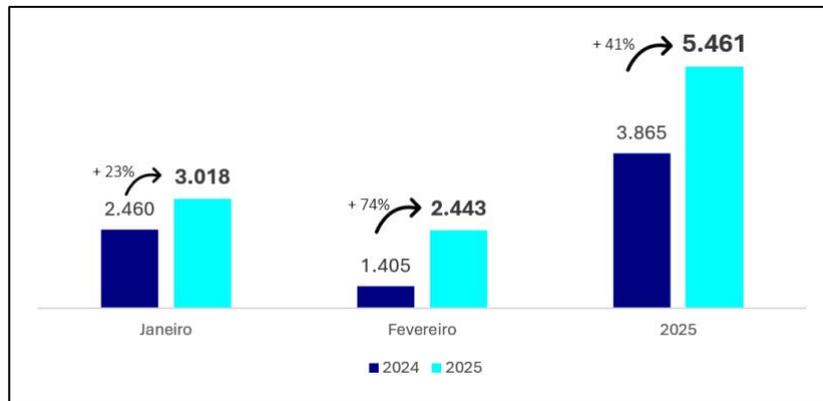
Em 2024, 26.834 novas migrações foram registradas, sendo que 92% dessas tinham demanda inferior a 0,5 megawatt (MW), destacando a crescente participação de consumidores de menor porte no MLE.

A Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) reportou um aumento significativo na migração de consumidores para o mercado livre de energia em fevereiro de 2025. O número de migrações alcançou 2.443, representando um crescimento de 74% em comparação a fevereiro de 2024, que já havia registrado recordes.

A maioria das migrações (84%) foi facilitada por varejistas (comercializadoras), que auxiliam os consumidores nas operações do mercado

livre. Nos primeiros dois meses de 2025, o total de novas entradas no mercado livre atingiu 5.461, como ilustrado na Figura 1 (CCEE, 2025).

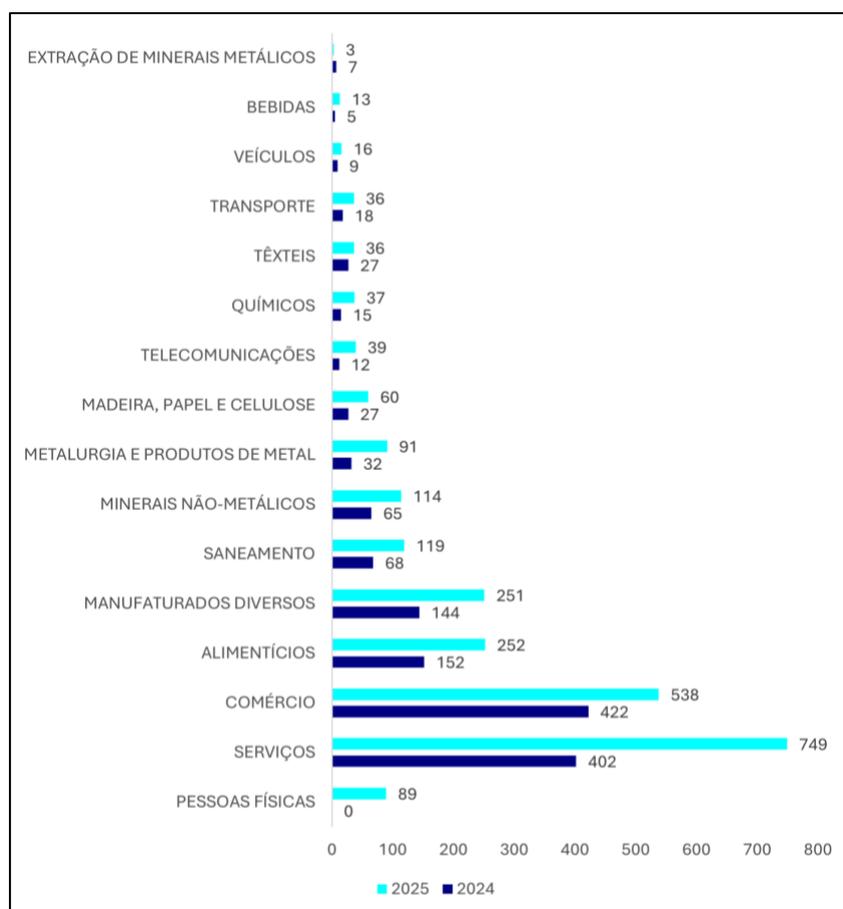
**Figura 1** - Migrações de consumidores para o mercado livre 2024/2025 | em unidades consumidoras



Fonte: CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica. CCEE concluiu a migração de 2.443 novos consumidores ao mercado livre de energia em fevereiro de 2025.

O setor de Comércio e Serviços liderou as migrações em fevereiro, representando mais de 56% do total, seguido pelas indústrias Alimentícia e de Manufaturados Diversos, como indicado na Figura 2. A região Sudeste concentrou o maior volume de migrações (46%), com São Paulo à frente, seguido por Paraná, Minas Gerais e Rio Grande do Sul (CCEE, 2025).

**Figura 2 - Migrações por ramos de atividades (fev) | em unidades consumidoras**



Fonte: CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica. CCEE concluiu a migração de 2.443 novos consumidores ao mercado livre de energia em fevereiro de 2025.

A CCEE atribui o sucesso da abertura do mercado livre à alta tensão à sua preparação prévia (RN 505 e RN 699), incluindo investimentos em tecnologia e processos, modernização da infraestrutura computacional e aprimoramento dos sistemas. A organização também destaca sua colaboração com a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) no desenvolvimento de regulamentações que simplificam a entrada de novos consumidores no mercado livre, como a implementação de APIs para troca de informações (CCEE, 2025).

### 2.2.1. Regulamentações e Economia

Desde a criação do MLE no Brasil em 1995 (BRASIL, Lei nº 9.074/1995), a abertura progressiva e gradual do mercado para a participação dos consumidores na negociação direta com os fornecedores é feita a partir de novas regras e portarias.

Os projetos de leis, portarias e resoluções normativas, que surgiram após a regulamentação desse mercado, propõem alterações no modelo comercial e regulatório do setor elétrico com o objetivo de simplificar e consolidar o Ambiente de Contratação Livre (ACL) no Brasil.

Seguindo o processo de abertura gradual do ACL, em 2022, o Governo Federal publicou no “Diário Oficial da União” uma portaria permitindo todos os consumidores ligados em alta tensão a participarem do MLE a partir de 2024. Norma assinada pelo então ministro de Minas e Energia, Adolfo Sachsida (PORTARIA NORMATIVA MME, 2022).

O Governo Federal assinou em 2025 a Medida Provisória de reestruturação do setor elétrico que visa a preparar e a expandir o setor para a expansão gradual do ACL. Essa MP altera diversas leis do setor elétrico brasileiro, como a Tarifa Social de Energia Elétrica, a liberdade de escolha dos consumidores e a divisão de custos. Além disso, programou-se a abertura do mercado para os consumidores de baixa tensão em duas etapas: indústria e comércio, a partir de 2026, e demais consumidores (residenciais e rurais), a partir de 2027. (BRASIL, 2025)

Um dos principais atrativos do Mercado Livre de Energia é o potencial de redução de custos nas tarifas. Essa redução se torna possível devido à concorrência entre os fornecedores, que competem entre si para atrair clientes. No ambiente cativo, as tarifas são definidas pela ANEEL e aplicadas de forma homogênea, enquanto no mercado livre, a negociação direta entre consumidor e fornecedor permite a busca por melhores condições contratuais.

Consumidores que migraram para o MLE têm relatado economias de até 46% no custo da energia elétrica, em função da flexibilidade na negociação de contratos além de ainda terem a possibilidade de escolher fornecedores, especialmente de fontes renováveis.

Entretanto, a migração de grandes consumidores para o MLE pode impactar as tarifas do mercado cativo. Um estudo da Universidade Federal de Uberlândia analisou como essa migração afetou as tarifas regionais, evidenciando ajustes tarifários em distribuidoras como a CEMIG, devido à perda de grandes consumidores para o mercado livre.

## **2.2.2. Impactos Organizacionais**

Embora a abertura progressiva do mercado livre de energia tenha sido planejada, a expansão para pessoa física trará impactos significativos para todas as empresas do setor elétrico. Será necessário que elas se adaptem a um cenário completamente novo, de maior competitividade, que contará com consumidores mais ativos e exigentes. No entanto, os impactos variam de acordo com o papel de cada integrante desse setor (LORENZO, 2001-2002).

### **Impactos às Geradoras de Energia:**

#### **I. Impactos Positivos:**

- Maiores oportunidades de mercado: aumento exponencial da demanda, com a possibilidade de vender energia diretamente para consumidores residenciais.
- Diversificação de clientes: redução da dependência de grandes consumidores e contratos de longo prazo.
- Valorização da geração distribuída: incentivo à geração de energia próxima ao consumidor, como painéis solares em residências.

#### **II. Impactos Negativos:**

- Maior concorrência: necessidade de se tornar mais competitiva em termos de preço e qualidade de serviço.
- Gestão pulverizada em pequenos clientes: desafio de lidar com a complexidade de atender um grande volume de consumidores residenciais.
- Investimento em novas tecnologias: necessidade de investir em tecnologias de geração distribuída e em plataformas digitais para atender às demandas do novo mercado.

### **Impactos às Comercializadoras de Energia:**

#### **I. Impactos Positivos:**

- Expansão do mercado de atuação: possibilidade de atuar como intermediárias entre geradores e consumidores residenciais (pessoa física).
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços: oferta de serviços de gestão de energia, eficiência energética e plataformas digitais para os consumidores pessoa física.

- Aumento da competitividade: incentivo à inovação e à busca por soluções mais eficientes para atrair clientes.

## **II. Impactos Negativos:**

- Concorrência acirrada: disputa por clientes com outras comercializadoras e com as próprias geradoras.
- Necessidade de investir em tecnologia e marketing: desenvolvimento de plataformas digitais e campanhas de marketing para atrair, educar e reter clientes.
- Gestão de riscos: lidar com a volatilidade dos preços no mercado livre e oferecer soluções para proteger os consumidores e a margem da empresa.

## **Impactos às Distribuidoras de Energia:**

### **I. Impactos Positivos:**

- Foco na qualidade do serviço: maior ênfase na prestação de serviços de qualidade, como manutenção e atendimento ao cliente.
- Oportunidades em novos negócios: exploração de novas áreas de atuação, como serviços de eficiência energética, instalação de painéis solares e consequentemente ampliação da atuação no mercado livre de energia

### **II. Impactos Negativos:**

- Perda de clientes para o mercado livre: redução da base de clientes cativos, impactando diretamente as receitas da empresa.
- Necessidade de adaptação da infraestrutura: adaptação da rede de distribuição para acomodar a geração distribuída e o fluxo bidirecional de energia.
- Investimento em tecnologias inteligentes: modernização da rede com medidores inteligentes e sistemas de automação para melhorar a eficiência e a gestão da rede.

## **Impactos aos Consumidores:**

### **I. Impactos Positivos:**

- Poder de escolha: possibilidade de escolher o fornecedor de energia e negociar contratos com melhores condições.
- Redução de custos: acesso a tarifas mais competitivas.

- Acesso a fontes renováveis: possibilidade de escolher fontes de energia mais sustentáveis.

## **II. Impactos Negativos:**

- Complexidade na escolha do fornecedor: necessidade de entender as diferentes opções e ofertas do mercado livre.
- Risco de volatilidade dos preços: possibilidade de oscilação nos preços da energia no mercado livre.
- Responsabilidade pela gestão do contrato: o consumidor passa a ser responsável pela gestão do seu contrato de energia e a todas as burocracias atreladas
- Complexidade do mercado: o consumidor precisará adquirir conhecimento sobre esse novo mercado, já que é completamente diferente do tradicional.

A abertura do mercado livre de energia para pessoa física representa uma grande transformação no setor elétrico, com impactos significativos para todos os agentes envolvidos (CCEE, 2025). As empresas precisam se preparar para esse novo cenário, adaptando suas estratégias, investindo em novas tecnologias e buscando novas formas de se relacionar com os consumidores (CCEE,2025). A capacidade de adaptação e inovação será fundamental para o sucesso nesse novo mercado (LORENZO, 2001-2002).

### **2.3. Mudança Organizacional**

A transformação do setor elétrico brasileiro, marcada por um processo contínuo de reformulação regulatória, tecnológica e de mercado, encontra-se em um momento decisivo com a iminente abertura do Mercado Livre de Energia (MLE) para consumidores residenciais até 2027 (FLESCH; BAIERLE; GARCIA, 2021). Essa mudança representa uma ruptura significativa na estrutura tradicional do setor, que historicamente operou sob um modelo centralizado, regulado e com pouca participação direta dos consumidores finais na negociação de energia. Até 2027, espera-se que milhões de consumidores residenciais possam adquirir energia de diferentes fornecedores, escolhendo ofertas personalizadas, o que exige uma adaptação profunda das empresas do setor às novas demandas de mercado, às inovações tecnológicas e às mudanças no comportamento dos consumidores (FREIRE, 2019).

O impacto dessa abertura não se limita à esfera econômica ou regulatória; ela impõe uma transformação cultural e organizacional nas empresas de energia,

que precisarão reconfigurar suas estratégias, estruturas internas, processos de relacionamento com o cliente e modelos de negócio. (PARTIDÁRIO; ALEXANDRE, 2013). Nesse cenário, as teorias de mudança organizacional oferecem fundamentações teóricas essenciais para compreender como as organizações podem planejar, implementar e consolidar essa transição de forma eficaz. Essas teorias ajudam a entender os mecanismos internos e externos que influenciam a adaptação, bem como as dinâmicas de resistência, inovação e aprendizagem que permeiam o processo de transformação empresarial (NEVES, 2003).

A legislação desempenha papel central nesse contexto, articulando as diretrizes para a abertura do mercado e estabelecendo um quadro regulatório que incentiva a concorrência, a inovação e a sustentabilidade. Portarias, projetos de lei e normativas específicas, como a Portaria MME nº 465/2022 (BRASIL, 2022) e a Medida Provisória 1.300/2025 (BRASIL, 2025), concretizam a visão de um setor mais aberto e competitivo, ao mesmo tempo em que desafiam as empresas a revisarem seus modelos de operação e a investirem em novas tecnologias, como sistemas de gestão inteligente, blockchain e inteligência artificial. Essas mudanças regulatórias atuam como fatores de pressão e impulso, moldando o ambiente em que as organizações precisam aprender a navegar e a se reinventar (MARINO, 2013).

Por outro lado, a inovação tecnológica emerge como uma força motriz que potencializa a adaptação organizacional, facilitando a implementação de soluções digitais, automação e novas formas de relacionamento com o consumidor (GAUTAM, 2024). A adoção de tecnologias disruptivas exige uma mudança de *mindset*, estratégias de capacitação e uma cultura organizacional voltada à inovação e à agilidade (GAUTAM, 2024). Nesse sentido, as teorias de mudança organizacional, como a teoria da atividade histórico-cultural, o isomorfismo institucional e a teoria da estruturação, oferecem *frameworks* analíticos que permitem compreender os processos de aprendizagem, imitação, mediação social e transformação estrutural que as empresas precisam internalizar para se posicionarem competitivamente no novo cenário (RAMOS; OLIVEIRA, 2010).

Além disso, a necessidade de uma gestão estratégica de mudanças é imprescindível para minimizar resistências internas, alinhar equipes, comunicar a visão de futuro e consolidar uma cultura de inovação. Modelos renomados, como os de Lewin, Kotter e ADKAR, fornecem roteiros práticos que auxiliam na condução dessas transformações, ao mesmo tempo em que reforçam a

importância de um planejamento cuidadoso, de uma liderança engajada e de ações de capacitação contínua (SANTOS, 2014).

Portanto, a compreensão aprofundada das teorias de mudança organizacional e sua aplicação prática no setor elétrico brasileiro revela-se fundamental para que as empresas possam não apenas sobreviver, mas também prosperar nesse ambiente de rápidas e profundas transformações. A capacidade de adaptação estratégica, aliada à implantação de inovações tecnológicas e à conformidade regulatória, determinará o sucesso na transição para um setor elétrico mais aberto, democrático e sustentável. Assim, este capítulo busca fundamentar teoricamente essa dinâmica, apresentando as principais correntes e conceitos que orientam a gestão da mudança organizacional frente aos desafios e oportunidades que emergem com a abertura do mercado livre de energia para consumidores residenciais até 2027 (BRASIL, 2025).

### **2.3.1. Três teorias de mudança organizacional e sua aplicação no setor elétrico brasileiro diante da abertura do mercado livre para pessoa física**

As teorias de mudança organizacional oferecem uma compreensão aprofundada dos processos pelos quais as organizações se adaptam, evoluem e transformam suas estruturas, culturas e práticas diante de ambientes em constante transformação (SOPELANA; KUNC; RIVERA HERNAEZ, 2010). No contexto do setor elétrico brasileiro, essas teorias são essenciais para orientar as empresas na gestão de mudanças complexas e multifacetadas que se apresentam com a abertura gradual do mercado livre para consumidores residenciais até 2027 (BRASIL, 2025). Entre as principais abordagens que contribuem para essa compreensão, destacam-se a Teoria da Atividade Histórico-Cultural (CHAT) (VYGOTSKY, 2007), o Isomorfismo Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) e a Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2009), cada uma com conceitos centrais que oferecem perspectivas complementares sobre o fenômeno da mudança organizacional e sua relevância para o setor elétrico.

A Teoria da Atividade Histórico-Cultural, originada nas obras de Vygotsky e Leontiev, enfatiza o papel das interações sociais, culturais e das ferramentas mediadoras na constituição das práticas organizacionais. Essa teoria sugere que a mudança não ocorre de forma isolada, mas mediada por elementos culturais e sociais que se incorporam às rotinas das organizações (VYGOTSKY, 2007). Para o setor elétrico, isso implica que a adaptação às novas demandas de mercado e

às inovações tecnológicas dependerá, em grande medida, da capacidade das empresas de reconfigurar suas práticas culturais internas, promovendo uma aprendizagem coletiva e uma mediação de novas normativas e tecnologias (BARBOSA DA SILVA; KLEINUBING GODOI, 2006). Um exemplo prático dessa teoria no setor seria a transformação na cultura de relacionamento com o cliente, à medida que as empresas precisam incorporar canais digitais, oferecer soluções personalizadas e criar formas de comunicação que medeiam a relação com o consumidor, promovendo uma mudança cultural que sustente a inovação e a adaptação às novas regras de mercado.

O Isomorfismo Institucional, desenvolvido por DiMaggio e Powell, oferece uma perspectiva sobre como as organizações tendem a convergir em suas práticas e estruturas devido às pressões externas. Essas pressões podem ser coercitivas, advindas de regulações e legislações; normativas, relacionadas a padrões profissionais e de mercado; ou miméticas, resultantes da imitação de organizações de sucesso (DIMAGGIO; POWELL, 1983). No setor elétrico brasileiro, diante da abertura do mercado para consumidores residenciais, essa teoria ajuda a entender como as empresas, ao buscar legitimidade e sobrevivência no novo ambiente, irão se alinhar às melhores práticas adotadas pelos líderes do setor, adotando tecnologias, estratégias de gestão e modelos de negócio semelhantes. Um exemplo prático seria a adoção de plataformas digitais de gestão de energia, que visam a padronizar a oferta de serviços e a atender às exigências regulatórias, promovendo a homogeneização de práticas diante das novas demandas de consumidores mais informados e exigentes.

A Teoria da Estruturação, proposta por Giddens, destaca a dualidade entre estrutura e agência, ou seja, que as organizações são moldadas por suas estruturas estabelecidas, mas também têm a capacidade de transformá-las por meio de ações intencionais (GIDDENS, 2009). Para o setor elétrico brasileiro, essa teoria é particularmente relevante, pois permite compreender como as empresas podem atuar de forma proativa para modificar suas rotinas, processos internos e estratégias diante da abertura do mercado. Por exemplo, uma distribuidora de energia pode inovar ao criar uma unidade de negócios focada em soluções de energia renovável para consumidores residenciais, desafiando as rotinas tradicionais e contribuindo para a transformação do setor. Essa capacidade de agir sobre as estruturas, ao mesmo tempo em que é influenciada por elas, será fundamental para que as empresas possam não apenas reagir às mudanças, mas também liderar processos de inovação e adaptação, moldando o novo cenário regulatório e de mercado.

Ao integrar essas três teorias, é possível construir um quadro analítico robusto para compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas do setor elétrico brasileiro. A teoria da atividade cultural oferece insights sobre a transformação de práticas internas e cultura organizacional; o isomorfismo explica a homogeneização de estratégias frente às pressões externas; e a teoria da estruturação destaca a agência das organizações na condução de mudanças proativas e inovadoras. Assim, essas abordagens complementares evidenciam que a mudança organizacional no setor elétrico será tanto um processo de adaptação às novas regulamentações quanto uma oportunidade de reconfigurar o modelo de negócio, promover inovação tecnológica e fortalecer relações com os consumidores. Para as empresas, compreender e aplicar esses conceitos será vital para construir resiliência, competitividade e sustentabilidade no novo cenário de mercado livre, onde a capacidade de se transformar de forma ágil e efetiva determinará seu sucesso ou fracasso diante do desafio de uma economia energética cada vez mais descentralizada e orientada ao consumidor final.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Tipo de Pesquisa

Para realizar a análise das transformações organizacionais e estratégias de adaptação das empresas do setor elétrico em função da abertura do Mercado Livre de Energia (MLE) para pessoa física, esta pesquisa seguiu as diretrizes da metodologia explanatória. Segundo Chris Hart (1998, p. 47), “Na pesquisa explanatória, a tarefa do pesquisador é explicar, ou seja, esclarecer por que e como existe uma relação entre dois ou mais aspectos de uma situação ou fenômeno.”

Deste modo, esta pesquisa utiliza uma combinação de métodos qualitativos que visam a aprofundar a compreensão do fenômeno e suas causas subjacentes a partir da análise da literatura, da legislação e de entrevistas semiestruturadas com gestores do setor elétrico e advogados especializados.

Hart enfatiza a importância de compreender o contexto histórico e as estruturas existentes, por isso, a revisão sistemática de documentos acadêmicos, artigos e relatórios oficiais permite identificar padrões, tendências e lacunas no conhecimento, facilitando a formulação de hipóteses explanatórias (HART, 1998).

A análise de legislação é empregada como método técnico e empírico, possibilitando verificar como os marcos legais influenciaram a abertura do mercado e as estratégias das empresas. Hart enfatiza a importância de entender o contexto e as condições que afetam o objeto de estudo, como fatores legais, políticos, econômicos e sociais (HART, 1998).

A entrevista é uma ferramenta essencial na pesquisa explanatória, pois fornece *insights* qualitativos que complementam e enriquecem as informações obtidas na literatura e na legislação. As respostas desses profissionais possibilitam entender os fatores internos e externos que impulsionam as estratégias adotadas, além de validar ou contestar hipóteses inicialmente formuladas (HART, 1998).

### **3.2.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

A primeira etapa da coleta de dados consistiu na realização de uma revisão sistemática da literatura, abrangendo a trajetória histórica do Mercado Livre de Energia (MLE) no Brasil, a evolução das regulamentações pertinentes, a compreensão da estrutura desse mercado e das empresas atuantes no setor, bem como o estudo das principais teorias de mudança organizacional. Essa abordagem possibilitou a construção de uma base teórica sólida, fundamental para embasar as análises subsequentes e identificar lacunas e tendências relevantes para a pesquisa.

A segunda etapa tratou-se de uma pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro flexível de questões, permitindo abertura para aprofundamentos e explorações espontâneas (KVALE; BRINKMANN, 2009). Os entrevistados foram gestores de diferentes empresas do setor elétrico (comercializadora e distribuidora) e advogado especialista no mercado. Foram entrevistados por meio de plataformas de videochamada *Zoom* 3 (três) pessoas e presencialmente 1 (uma) pessoa.

As entrevistas foram estruturadas com base na revisão da literatura, seguindo a cronologia de regulamentações e estrutura interna de cada empresa, sendo abordados os temas das teorias de mudança organizacional, como a Teoria da Atividade Histórico-Cultural (VYGOTSKY, 2007), a Teoria do Isomorfismo Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) e a Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2009).

No caso dos gestores, foram abordados os desafios e oportunidades percebidos com a abertura do Mercado Livre de Energia (MLE) para consumidores do grupo B (baixa tensão) a partir de 2026 (BRASIL, 2025). Questionou-se quais adaptações o modelo de negócio já enfrentou e quais ainda serão necessárias para atender às demandas decorrentes dessas flexibilizações, assim como as mudanças esperadas nos processos internos para responder às novas exigências do mercado.

Após a compreensão do contexto social e histórico do Ambiente de Contratação Livre (ACL) por parte dos profissionais da área, o entendimento e prática das teorias citadas na revisão da literatura foram os tópicos abordados na entrevista. Os roteiros das entrevistas estão disponibilizados no Apêndice 1.

### **3.3. Formas de tratamento e análise dos dados**

As entrevistas foram transcritas e o conteúdo foi categorizado com base na revisão de literatura, que indicou três grandes categorias de análise: a reconfiguração do modelo de negócio; as demandas por inovação tecnológica; e a necessidade de fortalecimento do relacionamento com os consumidores. Essa categorização permitiu compreender de forma estruturada a influência de cada aspecto no processo de adaptação das empresas do setor elétrico.

### **3.4. Limitações do estudo**

Uma das limitações do estudo é o número reduzido de entrevistados, que fazem parte de empresas com objetivos distintos no Mercado Livre de Energia (MLE). Logo, apesar de indicar exemplos práticos e atualizados das mudanças organizacionais realizadas e almejadas, as descobertas não podem ser generalizadas para todas as organizações, pois podem existir outros tipos de modelos de negócio nesse setor.

Outro aspecto limitante é a legislação volátil e a falta de regulamentação desse setor, o que torna difícil prever o contexto do Mercado Livre de Energia no futuro.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar as percepções dos especialistas do setor elétrico a respeito do impacto do avanço do Mercado Livre de Energia (MLE) nas empresas do setor, a partir das respostas obtidas nas entrevistas realizadas. Esses resultados são discutidos à luz da revisão da literatura, promovendo uma reflexão crítica que integra as experiências práticas dos profissionais com os principais referenciais teóricos sobre mudança organizacional. Para isso, o capítulo está organizado nos tópicos (i) descrição dos resultados, que introduz o leitor aos conteúdos trazidos pelos entrevistados nas entrevistas, e (ii) análise dos resultados, que analisa as respostas dos entrevistados do ponto de vista das mudanças organizacionais.

### 4.1. Descrição dos resultados

Foram entrevistados 4 especialistas do setor elétrico, sendo 3 gestores e 1 advogado.

**Quadro 1** - Caracterização dos Entrevistados

Nome	Idade	Escolaridade	Cargo	Empresa	Experiência no mercado
Pedro Vidal	44	Mestrado completo	Diretor de Comercialização	Light S/A	16 anos
Eduardo Prado	63	Pós-Graduação completa	Sócio Fundador de comercializadora	Diferencial Energia	26 anos
Antônio Bragança	26	Ensino Superior completo	Analista Comercial	(Não divulgado)	1 ano
João Klärner	26	Ensino Superior completo	Advogado Associado	(Não divulgado)	7 anos

Fonte: o autor. Todos os entrevistados autorizaram a divulgação de seu nome e dos dados aqui expostos. Dois entrevistados não autorizaram a divulgação do nome da empresa onde trabalham. Por esse motivo, essa informação foi devidamente ocultada.

O grupo de entrevistados deste estudo é composto por profissionais com diferentes níveis de experiência e formação no setor elétrico brasileiro, atuando em três categorias distintas de empresas. Pedro Vidal, atualmente diretor de Comercialização da Light S/A, possui 44 anos, é mestre e acumula 16 anos de experiência no setor. Eduardo Prado, de 63 anos, é pós-graduado, tem 26 anos de atuação e é sócio fundador da comercializadora Diferencial Energia, sediada

em São Paulo. Antônio Bragança, com 26 anos, graduado, possui pouco mais de um ano de experiência e atua como analista comercial em uma empresa que integra as funções de comercializadora, geradora e gestora de energia no Rio de Janeiro. Por fim, o advogado João Klärner, também de 26 anos e com graduação completa, trabalha há cinco anos na área de contratos do Mercado Livre de Energia, atuando em um escritório no Rio de Janeiro.

Pedro Vidal, diretor de comercialização da Light S/A, entende ser este o setor da empresa com maior potencial de crescimento. Ele trabalha na empresa há 1 ano e 4 meses e entrou com a proposta de reestruturar a área de comercialização após a regulamentação da migração dos consumidores de alta tensão e baixa demanda, como bares, restaurantes e escritórios, para o Mercado Livre de Energia (MLE) em 2024 (PORTARIA NORMATIVA MME, 2022). Pedro foi responsável por introduzir novas linhas de negócio no atacado, com a oferta de produtos personalizados, e precisou reforçar o time comercial e de pós-vendas. Os investimentos ampliaram a atuação da distribuidora no Mercado Livre de Energia, levando a empresa a mais que duplicar a sua carteira de clientes.

Acerca dos impactos da abertura total do Mercado Livre de Energia (MLE) para os agentes que atuam nesse mercado, Vidal avalia que nenhuma empresa do setor está preparada para essa abertura, já que o aumento exponencial da demanda é a principal barreira para essa adaptação. Ele acredita que a grande maioria dos consumidores residenciais vai optar pela permanência no mercado cativo, pois a recente proposta do governo de reforma do setor elétrico prevê o fim dos descontos nas tarifas de uso das redes de transmissão e distribuição (TUST e TUSD) para consumidores de energias renováveis (BRASIL, 2025).

A Light S/A está investindo no novo mercado para alta tensão regulamentado em 2024 (PORTARIA NORMATIVA MME, 2022) com o intuito de se preparar para a abertura integral do mercado em 2026. Foram realizadas pesquisas com os consumidores e funcionários para analisar os melhores mecanismos de interação com o cliente, a viabilidade econômica, o marketing a ser utilizado e o departamento mais afetado com a escalabilidade da demanda. Como resultado, o gestor identificou que o melhor tipo de interação com os clientes são as plataformas 100% digitais onde os consumidores conseguem fazer tudo que precisam, desde a compra até a gestão do seu contrato. Em termos de viabilidade econômica, a margem para pessoa física será bastante reduzida. Portanto, será necessário minimizar os custos ao máximo, tornando uma plataforma totalmente digital ainda mais atraente, pois elimina a necessidade de intermediários. A divulgação dos serviços da comercializadora ainda é um ponto

de dor, pois é necessário o investimento em um marketing educativo que desperte o interesse do público-alvo. Por fim, o time de pós-venda seria o departamento que mais precisaria de mão de obra e investimento em função do aumento no número de consumidores.

O segundo entrevistado, Eduardo Prado, reforçou que nenhuma empresa do setor de energia está pronta para a abertura integral do mercado e estão sendo testadas diferentes práticas pelas empresas do setor. Algumas comercializadoras, como a Auren da Votorantim, estão investindo em parcerias com empresas do setor de telefonia para captar clientes. Para ele, as empresas com maior potencial de sucesso com a abertura do Mercado Livre de Energia (MLE) para pessoa física são as empresas que já possuem um canal de atendimento e relação com o cliente digital consolidados e com granularidade, como são os casos dos bancos, das empresas de telefonia e das empresas de milhas aéreas. As empresas do setor de energia podem encontrar desafios maiores para se adaptar a este novo mercado, pois não têm o mesmo nível de contato com os seus consumidores. Além disso, devido à margem de lucro reduzida e à estrutura pré-existente dessas empresas de outros setores, os custos para trabalhar com essa margem tendem a ser menores e mais gerenciáveis.

A empresa do Eduardo não realizou nenhum estudo ou planejamento para a abertura do Mercado Livre de Energia (MLE) em 2026 por enquanto, pois o objetivo principal ainda será o modelo de negócio atual, com a gestão de contratos B2B de alta demanda do grupo A (alta tensão). No caso dele, uma “nova empresa” dentro das comercializadoras precisaria ser criada para atender o B2C, como já estão surgindo startups com foco apenas no mercado atacado de energia.

Outro desafio desse mercado levantado por Prado é a contabilização das energias clandestinas. No mercado cativo, atualmente, o custo das ligações ilegais é administrado pelas distribuidoras e repassado em forma de tarifa aos consumidores de ligações legais. No entanto, com a abertura integral do Mercado Livre de Energia (MLE), as distribuidoras deixariam de fazer essa gestão e passariam apenas a cuidar da distribuição da energia.

O advogado, João Klärner, possui uma visão jurídica sobre o assunto e embora já exista lei que permite a inclusão de todos os tipos de consumidores no Mercado Livre de Energia desde 1995, ainda falta regulamentação. As regulamentações precisam ser gradativas e de acordo com o cenário atual da sociedade e do setor elétrico para que as empresas tenham tempo de reação e adaptação. João faz a ponte de contrato das geradoras ou comercializadoras com

as empresas consumidoras e a interação com ambas ainda é bem arcaica e já existe divisão entre pessoa física e jurídica nos departamentos.

Segundo ele, o mercado tradicional ainda é o mercado com maior amparo legal, pois a falta de regulamentação para a atuação das comercializadoras e geradoras no Mercado Livre de Energia oferece um risco aos consumidores, que podem ter a sua energia cortada ou com má qualidade.

O analista comercial Antônio Bragança relatou que a empresa em que atua criou uma comercializadora varejista interna, voltada especificamente para atender clientes menores, conectados em baixa tensão. Segundo ele, o serviço desse novo departamento se assemelha ao das operadoras de telefonia, com metas de nível de atendimento e maior flexibilidade contratual. Antônio observa que ainda é cedo para avaliar de forma concreta todos os desafios e oportunidades da abertura do Mercado Livre de Energia para pessoas físicas. No entanto, a experiência inicial com a vertente varejista já permite antecipar que as margens de lucro tendem a ser mais reduzidas, os preços mais competitivos e a automatização dos processos e sistemas serão fundamentais para a viabilidade do negócio. Ao ser questionado sobre as principais mudanças organizacionais que considera essenciais para esse novo cenário, ele destacou o aumento da integração com a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), a ampliação da capacidade de armazenamento físico (hardware) de dados e a criação de novos produtos.

A inovação tecnológica e o fortalecimento do relacionamento com o consumidor não são categorias isoladas, mas componentes interdependentes da reconfiguração do modelo de negócio. A digitalização possibilita novas formas de interação e engajamento, enquanto o foco no consumidor direciona o desenvolvimento e a implementação dessas tecnologias. Juntas, essas dimensões moldam um novo modelo de negócio mais adaptado à realidade do Mercado Livre de Energia, em que a empresa precisa ser mais ágil, transparente e voltada ao cliente.

#### **4.2. Análise dos resultados**

Neste item serão apresentadas as análises dos resultados das entrevistas à luz do referencial teórico da mudança organizacional. Deste modo, buscou-se conectar seus principais pontos aos conceitos das três teorias organizacionais: Teoria da Atividade Histórico-Cultural (CHAT), Isomorfismo Institucional e Teoria da Estruturação. O foco é identificar elementos de mudanças relacionadas à

reconfiguração do modelo de negócio, necessidades de inovação tecnológica e estratégias de fortalecimento do relacionamento com o consumidor.

### **Reconfiguração do Modelo de Negócio**

Como constatado por Pedro Vidal e Eduardo Prado, a abertura do Mercado Livre de Energia (MLE) exige uma profunda transformação nas atividades de todas as empresas do setor. A mudança de um ambiente regulado para um ambiente concorrencial implica novos instrumentos (plataformas digitais, canais de atendimento), novos objetivos (atrair e reter clientes) e alterações nos departamentos e divisão do trabalho. As contradições entre práticas antigas (mercado cativo) e a necessidade de adaptação ao novo contexto são fatores importantes para processos de aprendizagem expansiva (VYGOTSKY, 2007).

Como foi evidenciado pelo advogado João Klärner, a reconfiguração do modelo de negócio das empresas do setor de energia é pautada por pressões coercitivas (regulatórias), miméticas (imitação de empresas mais adaptadas ou de setores com características vantajosas para se adaptar ao novo mercado) e normativas (pressão de associações e profissionais do setor). O destaque ao sucesso de empresas com canais digitais consolidados por Eduardo Prado reforça o movimento mimético e normativo da teoria de Isomorfismo Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A criação de uma comercializadora varejista interna para atender clientes de baixa tensão compartilhada por Antônio, representa uma transformação no sistema de atividade da empresa (VYGOTSKY, 2007), com novas regras, divisão de trabalho e objetivos, ajustando o modelo de negócio às exigências de um novo público e contexto de mercado.

As práticas dos agentes (gestores, colaboradores) redefinem e são redefinidas pelas novas estruturas do mercado livre. A adesão a plataformas digitais, a redefinição do atendimento de pós-venda e a adaptação às regras do MLE mostram a recursividade entre ação e estrutura – as escolhas dos agentes vão, gradualmente, sedimentando novas rotinas e normas (GIDDENS, 2009).

### **Inovação Tecnológica**

Conforme evidenciado pelos gestores, a digitalização dos canais de atendimento é um novo artefato mediador da atividade das empresas do setor elétrico nesse novo mercado. Ferramentas digitais transformam a experiência do

cliente, os fluxos de informação interna e as possibilidades de personalização do serviço. O aprendizado organizacional ocorre à medida que colaboradores e consumidores aprendem a interagir em novos ambientes, elaborando novos processos internos e superando contradições entre práticas tradicionais e digitais (VYGOTSKY, 2007).

A pressão para digitalizar processos e canais não vem apenas da concorrência direta, mas também de uma solução eficaz para lidar com a escalabilidade da demanda com a abertura do MLE para pessoa física. Deste modo, a digitalização se tornará padrão para todas as empresas do setor a fim de atender as expectativas sociais, atendendo a nova demanda com eficiência, legitimidade e competitividade (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O investimento em ampliação da capacidade de armazenamento físico de dados está alinhado à tendência do setor e às melhores práticas exigidas pelo mercado e por órgãos reguladores. Essa medida é necessária para atender o aumento exponencial da demanda com a abertura MLE para os consumidores de baixa tensão (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Ademais, a introdução de canais digitais modifica as rotinas de atendimento e a relação empresa-cliente. Os gestores e equipes de atendimento utilizarão e adaptarão plataformas digitais, instituindo novas práticas que se tornarão gradativamente parte da estrutura organizacional (GIDDENS, 2009).

### **Fortalecimento do Relacionamento com o Consumidor**

A ênfase na interação digital e na educação do consumidor levantada por Pedro Vidal e reforçada por Eduardo Prado, aponta para um novo tipo de relação mediada por plataformas digitais e conteúdos de marketing educativos nesse setor. A empresa precisa desenvolver novas formas de engajamento, capacitando o cliente para tomar decisões relacionadas ao Mercado Livre de Energia (MLE).

Outrossim, a insegurança gerada pela falta de regulamentação desse setor, como pontuou o advogado Klärner, impulsiona a busca por práticas inovadoras de comunicação e suporte (VYGOTSKY, 2007). Ao estabelecer metas de atendimento e contratos mais flexíveis, como percebido na empresa do Antônio, a organização está reconfigurando as normas e práticas de interação com o consumidor. Giddens destaca que as rotinas de atendimento, os padrões de relacionamento e os canais de comunicação são produtos tanto das estruturas institucionais quanto da ação estratégica dos agentes, que ajustam e negociam essas práticas em tempo real (GIDDENS, 2009).

A preocupação em educar o consumidor e fornecer canais de comunicação transparentes reflete uma pressão normativa (boas práticas recomendadas por órgãos reguladores, associações e setores já maduros). A busca por legitimidade diante de um público consumidor mais amplo e exigente, mas vulnerável em função das mudanças regulatórias, reforça o alinhamento com os padrões institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

As interações digitais e educativas criam rotinas de relacionamento empresa-cliente. À medida que consumidores passam a ter mais conhecimento e poder de escolha, suas demandas e comportamentos passam a influenciar muito mais a estrutura organizacional dessas empresas, que precisam se adaptar a um relacionamento mais horizontal, transparente e interativo (GIDDENS, 2009).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as transformações organizacionais e as estratégias de adaptação que as empresas estão adotando em resposta à abertura do Mercado Livre de Energia (MLE) para pessoa física no Brasil. Utilizou-se o método de pesquisa explanatória por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas do setor elétrico brasileiro para identificar importantes aspectos sobre o cenário atual e os desafios futuros que empresas desse mercado poderão enfrentar.

Os resultados da pesquisa revelaram que a abertura do MLE está provocando mudanças significativas nesse setor. Uma das descobertas mais relevantes é que as empresas ainda não estão adequadamente preparadas para a abertura total do mercado prevista para 2026, o que demanda ações urgentes de adaptação. Este fato enfatiza a necessidade de uma profunda transformação organizacional nas empresas do setor.

A transformação digital emergiu como um elemento crucial neste processo de adaptação. As entrevistas com especialistas indicaram que as plataformas 100% digitais são consideradas o meio mais eficaz para interação com os clientes, destacando a importância da inovação tecnológica nesse novo contexto de mercado. Esta mudança tecnológica não se limita apenas à interface com o consumidor, mas engloba toda a estrutura operacional das organizações.

Um aspecto preocupante identificado na pesquisa refere-se à regulamentação do setor. A falta de marcos regulatórios adequados para a atuação das comercializadoras e geradoras no MLE representa um risco significativo para os consumidores. Este cenário demanda atenção especial dos órgãos reguladores e das empresas para estabelecer um ambiente de negócios mais seguro e transparente.

O estudo também mostrou que a abertura do MLE tem impulsionado uma necessária reconfiguração dos modelos de negócio das empresas do setor. Esta transformação inclui não apenas aspectos operacionais e tecnológicos, mas também um fortalecimento significativo na relação com os consumidores, que passam a ter um papel mais ativo no mercado de energia.

As contribuições deste trabalho são relevantes para o entendimento das dinâmicas de mercado no setor energético brasileiro e oferecem *insights* valiosos sobre como as empresas podem se preparar para as futuras transformações no ambiente regulatório e competitivo. Os resultados obtidos podem servir como base

para o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais efetivas e para a formulação de políticas públicas que facilitem esta transição.

Para pesquisas futuras, sugere-se um aprofundamento na análise dos impactos específicos da transformação digital no setor, bem como estudos sobre as melhores práticas regulatórias que possam garantir um ambiente seguro tanto para as empresas quanto para os consumidores no Mercado Livre de Energia.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRACEEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS COMERCIALIZADORES DE ENERGIA. **Mercado livre avança e já responde por 92% da expansão da geração centralizada de energia no Brasil.** Brasília, 2023. Disponível em: <https://abraceel.com.br/destaques/2023/08/mercado-livre-avanca-e-ja-responde-por-92-da-expansao-da-geracao-centralizada-de-energia-no-brasil/>. Acesso em: 20 de abril de 2025.

BARBOSA DA SILVA, Anielson; KLEINUBING GODOI, Christiane. **O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico.** Revista Ciências Administrativas, Fortaleza, v. 12, n. 1, p. 62-75, ago. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647701007.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995. **[Ementa: Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências.]** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 jul. 1995.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.300, de 21 de maio de 2025. **Dispõe sobre a abertura do mercado livre de energia elétrica e altera dispositivos das Leis nº 9.074/1995, nº 9.427/1996, nº 10.438/2002, entre outras.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 maio 2025. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/2025/medidaprovisoria-1300-21-maio-2025-797473-publicacaooriginal-175436-pe.html>. Acesso em: 6 jun. 2025.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. Portaria nº 50, de 27 de setembro de 2022. **Dispõe sobre a abertura do mercado livre de energia elétrica para consumidores do Grupo A.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 set. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/portarias/2022/portaria-normativa-n-50-gm-mme-2022.pdf>

CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica. **CCEE concluiu a migração de 2.443 novos consumidores ao mercado livre de energia em fevereiro de 2025.** Disponível em: <https://www.ccee.org.br/pt/web/guest/-/ccee-concluiu-a-migracao-de-2.443-novos-consumidores-ao-mercado-livre-de-energia-em-fevereiro-de-2025>. Acesso em: 20 mai. 2025.

CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica. **O que é o Mercado Livre de Energia?** Disponível em: [https://www.ccee.org.br/portal/faces/pages\\_publico/o-que-e-mercado-livre](https://www.ccee.org.br/portal/faces/pages_publico/o-que-e-mercado-livre). Acesso em: 14 jul. 2025.

CHODOS, Alan. **July 1820: Oersted & Electromagnetism**. APS News, American Physical Society, jul. 2008. Disponível em: <https://www.aps.org/apsnews/2008/07/1820-oersted-electromagnetism>. Acesso em: 17 mai. 2025.

DIAMOND, Jared. **Armas, germes e aço: os destinos das sociedades humanas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2017.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. American Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

ECONOMIA UOL. **Mercado livre de energia: como funciona e o que muda em 2024**. São Paulo, 27 out. 2023 Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/10/27/mercado-livre-de-energia-como-funciona-e-o-que-muda-em-2024.htm>. Acesso em 23 de setembro de 2024.

ENGESTRÖM, Yrjö. **Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

FLESCH, Cintia Helena; BAIERLE, Elunize Emilia; GARCIA, Enoque Dutra. **Metodologia e ferramenta para análise de viabilidade de migração para o mercado livre de energia**. Congresso Nacional de Engenharia de Petróleo, Gás e Biocombustível (CONEPETRO), 8., 2021. Disponível em [https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conepetro/2021/TRABALHO\\_EV\\_147\\_MD4\\_SA8\\_ID315\\_25032021182351.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conepetro/2021/TRABALHO_EV_147_MD4_SA8_ID315_25032021182351.pdf). Acesso em: 5 jun. 2025.

FREIRE, Marcelo Leite. **Modernização do setor elétrico brasileiro: formação de preço da energia elétrica**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Pós-

graduação em Auditoria Financeira) – Instituto Serzedello Corrêa, Tribunal de Contas da União, Brasília, 2019. Disponível em: [https://sites.tcu.gov.br/trabalhos-pos-graduacao/pdfs/Moderniza%C3%A7%C3%A3o%20do%20setor%20el%C3%A9trico%20brasileiro\\_%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20pre%C3%A7o%20da%20energia%20el%C3%A9trica.pdf](https://sites.tcu.gov.br/trabalhos-pos-graduacao/pdfs/Moderniza%C3%A7%C3%A3o%20do%20setor%20el%C3%A9trico%20brasileiro_%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20pre%C3%A7o%20da%20energia%20el%C3%A9trica.pdf). Acesso em: 5 jun. 2025.

GAUCHAZH. **Com pior resultado da série histórica, CEEE Equatorial é a última colocada no ranking de distribuidoras de energia em 2024.** Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2025/04/com-pior-resultado-da-serie-historica-ceee-equatorial-e-a-ultima-colocada-no-ranking-de-distribuidoras-de-energia-em-2024-cm90bpnsp00f5016x85m3llfx.html>. Acesso em: 7 jun. 2025.

GAUTAM, Prashant. **Challenges and strategies for digital transformation in business organizations: a theoretical model.** Journal of Enterprise and Business Intelligence, v. 4, n. 4, p. 213-222, 2024. Disponível em: [https://anapub.co.ke/journals/jebi/jebi\\_pdf/2024/jebi\\_volume\\_4-issue\\_4/JEBI202404022.pdf](https://anapub.co.ke/journals/jebi/jebi_pdf/2024/jebi_volume_4-issue_4/JEBI202404022.pdf)

GARUD, Raghu; KARNØE, Peter. **Wind energy development and theories of technological change.** 2011 Disponível em: [https://bpb-us-w2.wpmucdn.com/web.sas.upenn.edu/dist/c/253/files/2017/04/wind\\_energy\\_development\\_and\\_theories\\_of\\_technological\\_change-1qj31qq.pdf](https://bpb-us-w2.wpmucdn.com/web.sas.upenn.edu/dist/c/253/files/2017/04/wind_energy_development_and_theories_of_technological_change-1qj31qq.pdf). Acesso em: 22 out. 2024.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

G1. **Mercado livre de energia: governo quer que todos os consumidores possam escolher fornecedores até 2027.** 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2025/04/16/mercado-livre-de-energia-governo-quer-que-todos-os-consumidores-possam-escolher-fornecedores-ate-2027.ghtml>. Acesso em: 12 abr. 2025.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens: uma breve história da humanidade.** 2. ed. São Paulo: L&PM, 2015.

HART, Chris. **Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination**. London: SAGE Publications, 1998.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). **Climate Change 2011: Synthesis Report**. Geneva: IPCC, 2011. Disponível em: <https://www.unclearn.org/wp-content/uploads/library/ipcc15.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2024.

ISRAEL, Paul B. **Edison: a life of invention**. New York: John Wiley & Sons, 2000

KVALE, S.; BRINKMANN, S. **InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

LORENZO, Helena Carvalho de. **O setor elétrico brasileiro: passado e futuro**. Perspectivas: Revista de Ciências Sociais, São Paulo, v. 24-25, p. 147-170, 2001-2002. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/perspectivas/article/view/406>. Acesso em: 24 mai. 2025.

MARINO, Alessandro. **Dynamicity and performance in adaptive organizations**. 2013. 237 f. Tese (Doutorado em Administração) – University of Pennsylvania, Philadelphia, 2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/76383769.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2025.

NEVES, Fernanda de Siqueira. **A participação e o envolvimento dos servidores como fatores críticos para a implementação de um processo de mudança organizacional: um estudo de caso no governo do Estado de Minas Gerais**. 2010. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-graduação em Administração, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: [https://bib.pucminas.br/teses/Administracao\\_NevesFS\\_1.pdf](https://bib.pucminas.br/teses/Administracao_NevesFS_1.pdf). Acesso em: 6 jun. 2025.

PARTIDÁRIO, P.; ALEXANDRE, J. **Contributo do DfS para a eficiência de recursos**. Workshop ECOPOL: Eco-inovação e a utilização eficiente de recursos na indústria portuguesa. Boas práticas e instrumentos de política, Lisboa, 17 set.

2013. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/70660123.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2025.

RODRIGUES, Isabel Sampaio. **Geração distribuída no setor de energia elétrica no Brasil**. 2016. Monografia (Graduação em Economia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: [http://ftp.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Isabel\\_Sampaio\\_Rodrigues.pdf](http://ftp.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Isabel_Sampaio_Rodrigues.pdf). Acesso em: 21 out. 2024.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. 85 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/d0c95275-ef31-441f-a326-e08d305591ff/content>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SOPELANA, Amaia; KUNC, Martin; RIVERA HERNAEZ, Olga. **Organizational flexibility: a dynamic evaluation of Volberda's theory**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE SYSTEM DYNAMICS SOCIETY, 28., 2010, Seoul. Proceedings [...]. Seoul: System Dynamics Society, 2010. Disponível em: <https://proceedings.systemdynamics.org/2010/proceed/papers/P1191.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2025.

VYGOTSKY, Lev Semionovich. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

## APÊNDICE 1

### Entrevista Pedro Vidal

#### Contexto e Visão Geral

1. Na visão do Sr., qual o principal impacto da abertura do mercado livre de energia para pessoa física no setor elétrico brasileiro?
2. Como o Sr. avalia o nível de preparação das empresas do setor para essa mudança, incluindo a Light?
3. Quais são as principais oportunidades e desafios que a Light vislumbra com a abertura do mercado? Quais desafios e Oportunidades você vê para as outras empresas do setor (comercializadoras e geradoras)?

#### Modelo de Negócio e Estratégias

4. Como a Light está adaptando seu modelo de negócio para atender às demandas do mercado livre de energia para pessoa física?
5. Quais as estratégias da Light para captação de clientes nesse novo mercado? (Ex: Marketing, comunicação, parcerias etc.)
6. Como a Light pretende fidelizar os clientes no mercado livre, considerando a maior concorrência? (Ex: Programas de fidelidade, atendimento personalizado etc.)

#### Processos e Estrutura Organizacional

7. Que mudanças nos processos internos a Light está implementando para atender às necessidades do mercado livre? (Ex: Faturamento, cobrança, atendimento ao cliente). A Light está implementando mudanças nos processos internos?
8. Houve ou haverá reestruturação na organização da Light para se adaptar ao novo cenário? (Ex: Novos departamentos, funções etc.)
9. Houve ou haverá investimento em tecnologia e sistemas para dar suporte à operação no mercado livre?

#### Cultura e Gestão

10. Como Você diria que a abertura do mercado livre está impactando a cultura organizacional da Light? (Ex: Valores, comportamentos etc.)

11. Quais as principais mudanças na gestão da Light para lidar com os desafios e oportunidades do mercado livre? (Ex: Liderança, comunicação interna etc.)
12. Que tipo de treinamento e desenvolvimento a Light está (se está) oferecendo aos seus colaboradores para prepará-los para esse novo cenário?

### **Entrevista Eduardo Prado**

#### **Contexto Geral e Mercado**

1. Como você avalia o atual estágio de desenvolvimento do mercado livre de energia para pessoa física no Brasil? Quais são os principais desafios e oportunidades?
2. Como a entrada da pessoa física no mercado livre de energia afeta a dinâmica competitiva do setor elétrico?
3. Quais são os principais riscos e incertezas associados à abertura do mercado livre para pessoa física, tanto para as empresas quanto para os consumidores?

#### **Transformações Organizacionais**

6. Que tipos de mudanças organizacionais (estrutura, processos, cultura, estratégia) são mais comuns nas empresas de energia e comercializadoras que estão se adaptando ao mercado livre para pessoa física? Muda algo de fato?
7. Você poderia dar exemplos concretos de empresas que se adaptaram com sucesso a esse novo cenário? O que elas fizeram de diferente?
8. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas na implementação dessas mudanças organizacionais?
9. Como as empresas estão investindo em tecnologia e inovação para atender às demandas do mercado livre para pessoa física?
10. Como as empresas estão lidando com a necessidade de desenvolver novas competências e habilidades em seus colaboradores para atuar no mercado livre?
11. Qual a importância da comunicação e do marketing na estratégia de adaptação das empresas ao mercado livre para pessoa física?

#### **Estratégias de Adaptação**

12. Quais são as principais estratégias de adaptação adotadas pelas empresas de energia e comercializadoras para atender a esse novo público? (Ex: novos modelos de negócio, parcerias, fusões e aquisições)

13. Como as empresas estão utilizando plataformas digitais e outras tecnologias para melhorar a experiência do cliente no mercado livre de energia?

### **Entrevista João Klärner**

#### **Empresas atendidas**

1. Quais contratos você é responsável (comercializadora – Empresas / Geradora – Empresas)?
2. Você é advogado da comercializadora (ou geradora) ou das empresas?
3. No que consiste os contratos?
4. A abertura do Mercado Livre de Energia para pessoa física representa uma mudança significativa no setor elétrico. Gostaria de entender, na sua perspectiva, quais são os principais desafios e oportunidades que essa mudança traz para as empresas (comercializadoras/geradoras)?

#### **Mudanças Organizacionais**

5. Considerando a entrada da pessoa física, que adaptações as empresas (comercializadoras/geradoras) precisam fazer em suas estruturas organizacionais para atender a esse novo perfil de consumidor?
6. A gestão de contratos se torna mais complexa com a inclusão de muitos consumidores individuais? Como as empresas podem se preparar para isso?"
7. Que tipo de sistemas e tecnologias são essenciais para que as empresas possam operar de forma eficiente nesse novo cenário do Mercado Livre de Energia? Você já utiliza algum?
8. Há necessidade de novos perfis profissionais ou de desenvolvimento de novas competências nas equipes existentes? Com qual área dessas empresas você lida no dia a dia normalmente (Jurídico)?

#### **Impactos nos Contratos**

9. Como a legislação atual ampara a relação contratual entre empresas e pessoas físicas no Mercado Livre de Energia? Quais são os pontos críticos a serem observados?
10. Que tipo de cláusulas contratuais são importantes para proteger tanto as empresas quanto os consumidores individuais?

11. Como as empresas podem garantir a transparência e a segurança jurídica nos contratos com pessoas físicas?

### **Regulamentação e Futuro do Mercado**

12. Na sua visão, a regulamentação atual é suficiente para garantir o bom funcionamento do Mercado Livre de Energia com a participação da pessoa física? Que melhorias poderiam ser implementadas?
13. Como o senhor enxerga o futuro do Mercado Livre de Energia no Brasil, considerando essa abertura para o consumidor individual?

### **Entrevista – Antônio Bragança**

1. Em qual área você trabalha na *Sua Empresa* e qual é o seu escopo?
2. Como a *Sua Empresa* está se posicionando (se está) para aproveitar a expansão do Mercado Livre de Energia, especialmente com a abertura para consumidores individuais.
3. Quais as principais oportunidades e desafios que a empresa antecipa (ou já aplica) para a abertura do Mercado Livre de Energia para pessoa física?
4. O modelo de negócios integrado da *Sua Empresa* (comercialização, gestão e geração) garante uma melhor adaptação e resiliência a essas transformações do mercado?
5. Quais as principais mudanças organizacionais ou de reestruturação você entende como cruciais para a abertura do Mercado Livre de Energia para pessoa física tanto na sua empresa como nas outras?
6. A *Sua Empresa* está desenvolvendo novos produtos, serviços ou modelos de negócios para atender às necessidades e expectativas dos consumidores individuais que ingressarem no Mercado Livre de Energia?
7. Como você acha que os modelos de negócio irão se reorganizar com a crescente liberalização do Mercado Livre de Energia. A *Sua Empresa* já tomou ou planeja tomar alguma medida?