

## **O MERCADO LIVRE DE ENERGIA ESTUDO PARA A GESTÃO DA REDE DE SUPERMERCADOS SANTA CATARINA**

### **Autoria**

**JULIANA ANDRESSA NEGRI**

Pedagogia/Faculdade Avantis

**ALOISIO GRUNOW**

Pedagogia/Faculdade Avantis

**EDEMIR MANOEL DOS SANTOS**

Pedagogia/Faculdade Avantis

**Tania Cristina Chiarello**

Pedagogia/Faculdade Avantis

**Adriana da Silva**

Ciências Contábeis/Faculdade Avantis

### **Resumo**

A pesquisa teve como intuito estudar o Mercado Livre de Energia (ACL) na rede de Supermercados Santa Catarina. O objetivo do estudo foi verificar como ocorreu a migração desse insumo no setor supermercadista. Contando com um grupo de 19 lojas e 1 Centro de Distribuição entre o litoral catarinense e o vale do Rio Tijucas, o Supermercados Santa Catarina comercializa mais de 20 mil itens para um público de 840 mil clientes por mês. Quanto à metodologia se propõe uma pesquisa de caráter qualitativa, exploratória e com estudo de caso, ou seja, na referida rede atacadista, a qual teve seu nome substituído de modo a se resguardar perante os resultados apresentados. O esboço coletou os dados por meio de roteiro de entrevista e levantamentos na empresa, tratados pela análise de conteúdo. A migração para o mercado livre de energia ocorreu após os gestores analisarem a possibilidade de vantagens sobre o referido recurso à empresa, o ambiente onde o consumidor passa a ter a liberdade de escolher suas próprias fontes geradoras de energia, e de negociar preços. A redução da fatura é um dos principais motivos que levaram a empresa ao ACL. Apesar das dificuldades encontradas, a migração para o ACL colaborou para melhorar a tomada de decisões econômicas, papel da controladoria, sobre o recurso energia na empresa estudada.

**O MERCADO LIVRE DE ENERGIA ESTUDO PARA A GESTÃO DA REDE DE  
SUPERMERCADOS SANTA CATARINA**

AREA 05 – Estudos Organizacionais

## RESUMO

A pesquisa teve como intuito estudar o Mercado Livre de Energia (ACL) na rede de Supermercados Santa Catarina. O objetivo do estudo foi verificar como ocorreu a migração desse insumo no setor supermercadista. Contando com um grupo de 19 lojas e 1 Centro de Distribuição entre o litoral catarinense e o vale do Rio Tijucas, o Supermercados Santa Catarina comercializa mais de 20 mil itens para um público de 840 mil clientes por mês. Quanto à metodologia se propõe uma pesquisa de caráter qualitativa, exploratória e com estudo de caso, ou seja, na referida rede atacadista, a qual teve seu nome substituído de modo a se resguardar perante os resultados apresentados. O esboço coletou os dados por meio de roteiro de entrevista e levantamentos na empresa, tratados pela análise de conteúdo. A migração para o mercado livre de energia ocorreu após os gestores analisarem a possibilidade de vantagens sobre o referido recurso à empresa, o ambiente onde o consumidor passa a ter a liberdade de escolher suas próprias fontes geradoras de energia, e de negociar preços. A redução da fatura é um dos principais motivos que levaram a empresa ao ACL. Apesar das dificuldades encontradas, a migração para o ACL colaborou para melhorar a tomada de decisões econômicas, papel da controladoria, sobre o recurso energia na empresa estudada.

**Palavras-chave:** Energia elétrica. Mercado Livre de energia. Gestão de Empresas.

## ABSTRACT

The research had the purpose of studying the Free Energy Market (ACL) in the network of Supermarkets Santa Catarina. The objective of the study was to verify how the migration of this input in the supermarket sector occurred. With a group of 19 stores and a Distribution Center between the Santa Catarina coast and the Tijucas River valley, Supermarkets Santa Catarina sells more than 20 thousand items to an audience of 840 thousand customers per month. As for the methodology, a qualitative, exploratory and case-study research is proposed, that is, in the said wholesale network, which had its name replaced in order to protect the results presented. The sketch collected the data through interview script and company surveys, treated by content analysis. The migration to the free market of energy occurred after the managers analyzed the possibility of advantages over said resource to the company, the environment where the consumer is given the freedom to choose their own sources of energy, and to negotiate prices. The reduction of the invoice is one of the main reasons that led the company to the ACL. Despite the difficulties encountered, the migration to the ACL collaborated to improve the economic decision making, the role of the controller, on the energy resource in the company studied.

**Key- words:** Electricity. Free energy market. Business management

## 1 INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento socioeconômico das nações, o insumo energia elétrica se torna indispensável à sociedade. ANEEL, (2018). A principal fonte de geração de energia no Brasil é a hidrelétrica (água corrente dos rios), que representa 62% da capacidade instalada no país, seguida das termelétricas (gás natural, carvão mineral, combustíveis fósseis, biomassa e nuclear), com 28%. Os outros 10% são provenientes de usinas eólicas (energia dos ventos) e importação da energia de outros países. ANEEL, (2018).

A pesquisa apresenta como tema o mercado livre de energia elétrica um estudo para a gestão da rede de supermercados Santa Catarina com sede em Tijucas SC. No ambiente do mercado livre de energia os consumidores podem escolher livremente por um contrato que proporcione melhor economia do recurso.

A “delimitação do tema por si só não constitui um problema; é preciso identificar as especificidades da questão que se pretende investigar até chegar à formulação da pergunta sobre o tema” (Beuren, 2008, p. 64). Sendo assim, o presente artigo tem como problema de pesquisa: Como a adequação ao Mercado Livre de Energia possibilita vantagens ao meio ambiente e econômica na gestão para a rede de supermercados Santa Catarina?

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa é verificar como ocorreu a migração para o Mercado Livre de Energia Elétrica e se possibilitou economia a Rede de Supermercados no litoral de Santa Catarina. Neste sentido o estudo tem como objetivos específicos conhecer como funciona o Mercado Livre de Energia bem como o Mercado Cativo; mapear o processo de migração através de dados fornecidos pela empresa e analisar se a adequação ao mercado livre agregou vantagens para a empresa.

### 1.1 A EMPRESA: REDE DE SUPERMERCADOS SANTA CATARINA

De acordo com os arquivos da empresa e também seu site eletrônico, a trajetória de sucesso da família junto a rede alimentícia, iniciou-se na década de 1980, com o comércio em feiras livres.

Com o êxito, ampliaram seus negócios, onde em 1994 inaugurou o seu primeiro supermercado no município de Tijucas, estado de Santa Catarina. A empresa hoje conta com 19 lojas e um moderno Centro de Distribuição, todos localizados no litoral de SC.

Em sua trajetória a empresa consolidou sua marca, apresenta um quadro de funcionários com 2.500 pessoas e comercializam mais de 20 mil itens para um público de 840 mil clientes por mês. Segundo o diretor da empresa é uma região que cresce bastante e no verão, as vendas crescem de 40% a 50%. Aos 23 anos de história a Rede Santa Catarina é a terceira rede em faturamento no estado, estando entre as 50 maiores no país, conforme a Associação Brasileira de Supermercados – Abras (2017).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO

O mercado de energia elétrica no Brasil no passado encontrava-se vinculado em sua maioria à atividade econômica que era significativamente agrária, a participação da eletricidade como insumo sempre teve sua importância, contudo se tornou representativa com o início da Industrialização, seguida pelos fatores como a concentração da população em centros urbanos e o surgimento de uma classe média, assim, esse apontamentos somadas impulsionaram seu uso. BORGES; CARVALHO, (2014).

O sistema elétrico é composto por quatro fases, geração, transmissão, distribuição e consumo. No Brasil a sua estruturação iniciou no final do século XIX. “As primeiras usinas e linhas de transmissão construídas tinham propósito de alimentar cargas pontuais, porém com o tempo, houve a disseminação do uso da eletricidade, tornando-se necessário transportar a energia elétrica nas residências.”. BARROS; BORELLI; GEDRA, (2014, p. 11).

Nos últimos anos o setor elétrico teve grandes mudanças, a gestão desses, atualmente é administrada por empresas privadas e também pelo setor público. A energia elétrica além de atender os grandes centros urbanos é necessária nos campos e na agricultura.

Em 2003 o governo brasileiro lançou um programa denominado “Luz para Todos”, com o objetivo de acabar com a exclusão elétrica no país, subsidiando a construção de infraestrutura elétrica de modo a sanar referida deficiência a população. BARROS; BORELLI; GEDRA, (2014). Embora seja um desafio constante garantir acesso à energia elétrica à população, este setor tem se desenvolvido ao longo dos tempos, a energia elétrica por mais que atenda grande parte da sociedade, ainda existem alguns lugares, como as áreas rurais de difícil acesso que não tem eletricidade, mas que o governo está buscando sanar o problema.

### 2.2 VISÃO GERAL DE MERCADO LIVRE (ACL) X MERCADO CATIVO (ACR)

No Brasil o comércio de energia está dividido em ACR (Ambiente de Contratação Regulada), que são os consumidores cativos, e ACL (Ambiente de Contratação Livre) sendo os consumidores livres.

Os consumidores cativos segundo o Mercado Livre de Energia (2017) são aqueles que compram a energia das concessionárias de distribuição às quais estão ligados. Este tipo de consumidor paga apenas uma fatura de energia ao mês, onde estão embutidos o preço da geração de energia e o serviço de distribuição, bem como os impostos incidentes e são regulados pelo Governo.

No Mercado Livre de Energia (2017), os consumidores são livres para comprarem energia diretamente dos geradores ou comercializadores, através de contratos bilaterais com condições livremente negociadas, como preço, prazo e volume. O consumidor livre recebe para cada unidade consumidora uma fatura sobre a distribuição da energia emitida pela tarifa regulada e uma ou mais faturas da compra de energia referentes ao contrato negociado.

No ambiente de contratação livre o consumidor tem várias opções, podendo escolher por um contrato de energia, onde satisfaça suas necessidades e supere suas expectativas de custo e benefício.

A legislação brasileira aceita que apenas as pessoas jurídicas podem migrar para o mercado livre, onde existem dois tipos de consumidores, sendo eles classificados como livres ou especiais. Conforme citado no Mercado Livre de Energia (2017, s/n):

- Consumidor Especial pode ser a unidade ou conjunto de unidades consumidoras localizadas em área contígua ou de mesmo CNPJ, cuja carga seja maior ou igual a 500 kw (soma das demandas contratadas) e tensão mínima de 2,3 kv. O Consumidor Especial pode contratar apenas Energia Incentivada.
- Para ter a opção de ser Consumidor Livre, cada unidade consumidora deve apresentar demanda contratada a partir de 3.000 kw e tensão mínima de 69 kv, para data de conexão elétrica anterior a julho/1995, ou 2,3 kv, para ligação após julho/1995. O Consumidor Livre Convencional pode contratar Energia Convencional ou Incentivada.

Para se tornar um consumidor livre ou especial existem alguns critérios a serem seguidos, conforme verificado na figura 02:

Consumidor	Fonte	Demanda mínima	Tensão mínima	Data de ligação do consumidor
Livre	Convencional ou Incentivada	3.000 kW	2,3 kV	após 08/07/1995
			69 kV	antes de 08/07/1995
Especial	Incentivada	500 kW	2,3 kV	qualquer data

Figura 01: Critérios vigentes para se tornar consumidor livre ou especial.

Fonte: Disponível em: <http://www.mercadolivredeenergia.com.br/>. Acesso, 15/11/2017.

Conforme demonstrado na figura 01 para se tornar consumidor no mercado livre de energia existem alguns critérios a serem seguidos, onde pessoa física não consegue fazer a migração, sendo contempladas somente as pessoas jurídicas. Essas, podem se enquadrar nas modalidades especial ou livre.

### 2.3 CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA S.A - CELESC

Conforme em CELESC (2017), trata-se de uma companhia que atua desde 1955 nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia. Sua evolução ao longo dos anos a concretizou como uma das maiores empresas do setor elétrico brasileiro, sendo reconhecida nacional e internacionalmente pela qualidade de seus serviços e por suas ações nos campos técnico, econômico, ambiental e social.



Figura 02: Logomarca Celesc Distribuição S.A.

Fonte: <http://www.celesc.com.br/portal/>, acesso em 18 de novembro de 2017.

Atua no Estado de Santa Catarina em 92% das áreas e também no município de Rio Negro PR, atendendo 2,6 milhões de unidades consumidoras.

A matriz da empresa localiza-se na cidade de Florianópolis (capital do estado catarinense), atuando na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, sendo composta de 4 concessionárias e 11 permissionárias, responsáveis pelo atendimento dos demais 31 municípios catarinenses.

#### 2.4 CÂMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CCEE

De acordo CCEE (2017) foi fundada em 2004, sendo uma instituição pública de direito privado e sem fins lucrativos, regulada pela ANEEL, e responsável pelo registro, monitoramento e liquidação de todos os contratos quanto a medição da energia gerada e consumida no Sistema Interligado Nacional.

As empresas que atuam no setor de mercado livre de energia se dividem em cinco categorias conforme ilustra a figura 03:



Figura 03: Agentes da CCEE.

Fonte: <http://www.mercadolivredeenergia.com.br/>, acesso em 15 de novembro de 2017.

Os consumidores livres e especiais têm participação obrigatória na Câmara de Comercialização de Energia Elétrica, exceto as usinas com capacidade inferior a 50 MW, onde tem sua participação facultativa.

#### 2.5 CONTROLADORIA (GESTÃO EMPRESARIAL)

A controladoria está integrada com os demais setores da organização e através de relatórios gerenciais possibilita aos gestores confiança e segurança na hora de tomar decisões. Por isso, é fundamental que a estrutura de controles seja muito eficiente em uma organização.

A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à

gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade. (PADOVEZE, 2003, p.36).

“A modernização das organizações, o alcance de seus objetivos de lucro, de produtividade, o seu nível de qualidade e de sua competitividade requerem um repensar da função da organização.”. AGUIAR, (2002, p.279).

Diante de um mercado cada vez mais tecnológico e competitivo, exigindo das organizações a busca de uma garantia de continuidade e crescimento, uma estrutura adaptável às mudanças, se torna totalmente pertinente, assim utilizar o Mercado Livre de Energia (ACL) contribui para racionalizar os gastos com a energia elétrica nas organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo levantou informações na empresa para seu desenvolvimento, a metodologia tem como função demonstrar como percorrer a pesquisa, também ajuda a refletir e instigar a realização concreta de uma averiguação planejada, desenvolvida e redigida.

Segundo os autores José J. Previdelli e Bruhmer C.F. Canonice (2007), a importância da metodologia como proposta de trabalho, representa todo estudo da atividade a ser desenvolvida no decorrer do trabalho de pesquisa.

A metodologia da pesquisa neste artigo tem abordagem qualitativa, exploratória, bibliográfica e estudo de caso.

Em Gil (2010. p. 35) “[...] o estudo de caso costuma ser utilizado tanto como estudo-piloto para esclarecimento do campo da pesquisa em seus múltiplos aspectos quanto para a descrição de síndromes raras”.

O estudo de campo foi aplicado na empresa Supermercados Santa Catarina Ltda, mediante abordagem sobre o processo de migração de energia elétrica para o Mercado Livre de Energia Elétrica (ACL). Em acréscimo, a entidade objeto desse estudo teve seu nome substituído de modo a resguardar seus resultados.

Quanto à coleta de dados, Roesch (2012) define as modalidades de técnicas relevantes em uma pesquisa, citando os questionários e entrevistas. Assim, para a coleta dos dados primários empregou-se entrevista semiestruturada, na qual se elaborou um roteiro, garantindo assim o seu foco. Na entrevista semiestruturada de acordo com Roesch, (2012, p.159) “[...] utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. Portanto, procurou-se captar os conceitos e a perspectiva do gestor da empresa fazendo uso deste tipo de instrumento. A entrevista foi aplicada na empresa Supermercados Santa Catarina Ltda durante o estudo, coletando os dados nos exercícios sociais de 2016 e 2017.

### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A companhia tem por objetivo o comércio varejista e atacadista de mercadorias em geral com predominância de produtos alimentícios – Hipermercados e



Supermercado, Lanchonetes. Adota o tipo jurídico das sociedades por quotas de responsabilidade limitada, obedecendo aos preceitos da Lei nº 10.406 de 11/01/2012.

Para compreender o processo de migração ao Mercado Livre de Energia na empresa em estudo, foi realizado levantamento de dados conforme diagnosticado nas entrevistas, o processo foi elaborado no formato de um fluxograma, demonstrado a seguir:

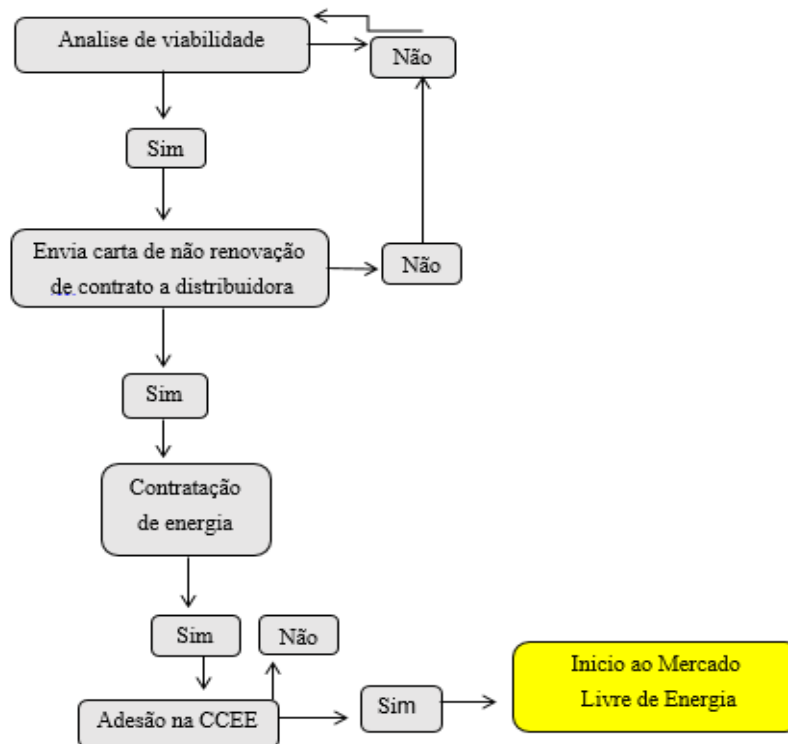


Figura 05: Processo de migração ao Mercado Livre de Energia.  
Fonte: Dados da empresa, elaborados pelos autores, 2018.

Como ilustrado no fluxograma o primeiro passo é estudar a viabilidade da migração, onde se realiza uma denúncia do contrato no mercado cativo. Após a decisão de migrar para o mercado livre (ACL) é informado à distribuidora local por meio de carta denúncia, observando os prazos do contrato com a distribuidora. Uma rescisão antecipada de contrato pode gerar multa e atrasos no processo para se tornar consumidor livre ou especial.

Após a distribuidora validar a carta denuncia de não renovação de contrato com a mesma, fica estabelecido o prazo regulatório para o consumidor livre retornar ao mercado cativo, que atualmente é de cinco anos, cabendo à distribuidora analisar o possível retorno anterior ao prazo. Quando não ocorre validação pela distribuidora, o processo retorna para a empresa emitente de modo a verificar e estudar novamente a viabilidade.

Em sequencia é encaminhado via correio para a CCEE, os termos de adesão e convenção arbitral, os mesmos são assinados com reconhecimento de firma pelos representantes legais. Nessa etapa acontece a adesão da unidade para a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica.

Após as documentações serem encaminhadas a CCEE, a mesma retorna a entidade solicitante via e-mail com o acesso de conteúdo exclusivo do participante (sistema, relatórios, boletins, comunicados, resultados, notícias). Com todas as etapas anteriores concluídas a empresa considera-se inserida ao Mercado Livre de Energia.

Além das informações levantadas dos processos através do fluxograma, foi elaborado um roteiro de entrevista, de acordo com o mesmo obtiveram-se as considerações:

Em relação à migração a empresa passou a exercer atividade como agente no mercado livre de energia em data de junho de 2016, com 50% das unidades, até então contando com 11 lojas e um Centro de Distribuição.

Atualmente a rede está com 19 lojas e 1 Centro de Distribuição sendo que 75% das unidades já estão no Mercado Livre de Energia. A entidade tem previsto para 2018 alcançar a meta de 100% das unidades no Mercado Livre de Energia.

Durante a migração a empresa encontrou algumas dificuldades, dentre elas a adequação e aprovações da Celesc. Na época, muitas empresas migraram para o mercado livre e a Celesc não conseguiu atender a tempo todas as vistorias e aprovações desses projetos. Outra dificuldade foi observada quanto às lojas de medição em baixa tensão, o que acarretou um volume de migração 50% menor das unidades envolvidas.

Devido à complexidade do assunto, por mais que a equipe de colaboradores da organização unidade de caso estivesse ciente a respeito dos procedimentos e dificuldades envolvidas no processo, à empresa compreendeu que era viável a contratação de uma consultoria para ajudar a equipe. A empresa de Consultoria Agro Energia atua desde 2010 nesse mercado de gestão e comercialização de energia, a mesma está localizada na cidade de Ribeirão Preto SP.

Segundo levantamento pela consultoria as vantagens que a empresa teve em migrar para o mercado livre (ACL), são:

- Poder de escolha onde se tem liberdade em escolher o seu fornecedor, o como o mesmo se adequa as estratégias de curto e longo prazo.
- Flexibilidade onde a negociação é direta, adequando a preço, prazos e necessidade de consumo.
- Previsibilidade após firmar o contrato consegue prever seus custos com energia elétrica, não ficando mais suscetível as variações tarifárias, garantindo o fornecimento. Assim, a empresa não ficará sem eletricidade onde a entrega física da energia continua sendo pela distribuidora local.
- Sustentabilidade tem a opção de contratar energia de fontes renováveis, contribuindo com uma matriz energética limpa e reduzindo a emissão de gases de efeito estufa.
- Economia por meio de estratégias de aquisição e do dinamismo existentes no mercado livre é possível obter redução significativa nos custos com energia elétrica.

A Rede de Supermercados Santa Catarina se enquadrou ao Mercado Livre de Energia no grupo de consumidores especiais, atendendo aos critérios de demanda superior a 500 KW e inferior a 3.000 KW por unidade. Onde pode comprar energia

gerada apenas por fontes renováveis, como biomassa, usinas eólicas, solares e PCH (Pequenas unidades Hidroelétricas, com potência inferior a 50.000 KW).

Para as unidades serem inseridas ao mercado livre houve a necessidade de um investimento de 6 % por loja em relação à economia dos primeiros 12 meses, recuperado o investimento nesse período. A aquisição do investido foi à mudança do relógio medidor, e um quadro. Esse equipamento é necessário para a leitura da energia e a emissão da fatura de pela distribuidora, onde a Celesc e a CCEE conseguem fazer os controles e separar os serviços para realizarem a cobrança.

A expectativa da redução do custo com energia que a empresa tinha ao migrar ao Mercado Livre de Energia era de 20%, diagnosticado através dos relatórios da empresa, assim a mesma alcançou o resultado positivo no primeiro mês da migração, em percentual de 38. No acumulado no ano, a economia foi de 42,30%, ou seja, realmente a migração trouxe a unidade vantagens econômicas.

Todos os processos de autorização, viabilidade ao ACL são analisados pelo setor de Controladoria da empresa, o mesmo estuda se possível o investimento bem como sua necessidade. Após a inserção das unidades o setor acompanha se os resultados estão dentro do que se esperava, verifica e controla o consumo da energia para não extrapolar a demanda contratada e não incorrer em desperdícios. Em acréscimo, realiza orçamento para os próximos anos, baseado no histórico de consumos em KWh, com os preços de fornecedores mais atrativos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado livre de energia é um setor em desenvolvimento, mas ainda muito novo. Diante disso, muitas empresas ainda não ouviram falar a respeito e principalmente, das vantagens do seu uso pelas organizações.

O estudo alcançou seus objetivos, bem como respondeu à questão problema, permitindo estudar o mercado livre e mercado cativo de energia, como propostos na pesquisa.

Enfim, o foco de estudo foi à migração da unidade caso para o mercado livre de energia, que buscou compreender as necessidades e dificuldades do processo de migração, bem como verificar algumas vantagens econômicas e financeiras dela decorrentes, e de fato isso aconteceu, ficou confirmado que à migração trouxe economia da energia elétrica nas lojas da Rede de Supermercados Santa Catarina, permitindo que a controladoria cumpra sua função, e ainda, os resultados possam auxiliar os gestores da unidade caso no processo das decisões empresariais.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações**. 3ª ed. São Paulo: Excellus, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=6260>>. Acesso em 15 nov. 2017.

BARROS, Benjamim Ferreira de; BORELLI, Reinaldo; GEDRA, Ricardo Luiz. **Geração, transmissão, distribuição e consumo de energia elétrica**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo, 2008.

BORGES NETO, Manuel Rangel; CARVALHO, Paulo Cesar Marques de. **Geração de energia elétrica: fundamentos**. São Paulo: Érica, 2014.

CAMARA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - CCEE. Disponível em: <<https://www.ccee.org.br>>. Acesso em 15 nov. 2017.

CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA - CELESC. Disponível em: <[Http://www.celesc.com.br](http://www.celesc.com.br)>. Acesso em 18 nov. 2017.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de pesquisa social. São Paulo; Harbra LTDA, 2007.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PREVIDELLI, José J; CANONICE, Bruhmer C.F. Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos. 1 ed. Paraná: Uni Corpore, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.

SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO. Disponível em: [http://www.aneel.gov.br/home?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_returnToFullPageURL=%2F&\\_101\\_assetEntryId=14476909&\\_101\\_type=content&\\_101\\_groupId=654800&\\_101\\_urlTitle=faq&inheritRedirect=true](http://www.aneel.gov.br/home?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_returnToFullPageURL=%2F&_101_assetEntryId=14476909&_101_type=content&_101_groupId=654800&_101_urlTitle=faq&inheritRedirect=true). Acesso em 04 fev. 2018.

## APÊNDICE - (Roteiro de Entrevista)

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Local:

Entrevistado:

Entrevistador:

1) Quando ocorreu a migração para o mercado livre? Quantas unidades a rede tinha na época e quantas foram migradas?

---

---

2) Atualmente quantas unidades a rede possui e quantas estão no mercado livre? Tem previsão para 2018?

---

3) Quais dificuldades encontradas na migração ao Mercado Livre de Energia?

---

4) Por que houve necessidade de contratação de consultoria?

---

5) Quais as vantagens ao migrar para o Mercado Livre de energia?

---

6) A empresa se enquadrou em qual tipo de consumidor, livre ou especial no Mercado Livre de Energia?

---