



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS (CCJE)
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FACC)

Felipe Vieira Martins Calvano

**Desafios enfrentados pela Diretoria Comercial e Regulatória da
Transportadora Associada de Gás (TAG) no processo de abertura
do Mercado de Gás brasileiro**

Rio de Janeiro – RJ

2022

Felipe Vieira Martins Calvano

**Desafios enfrentados pela Diretoria Comercial e Regulatória da
Transportadora Associada de Gás (TAG) no processo de abertura
do Mercado de Gás brasileiro**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciência Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Alexis Cavichini

Rio de Janeiro – RJ

2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa	
1.2. Objetivos	
1.2.1. Objetivo geral.....	
1.2.2. Objetivos específicos	
1.3. Justificativas.....	
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
2.1. Conceitos do Mercado de Gás brasileiro.....	
2.2. Conceitos da atividade de Transporte de Gás no Brasil.....	
2.3. A Transportadora Associada de Gás - TAG.....	
2.4. A Diretoria Comercial e Regulatória da Transportadora Associada de Gás.....	
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	14
3.1. Método, classificação e técnicas de pesquisa.....	
3.2. Participantes da pesquisa.....	
3.3. Instrumento.....	
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	17
5. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado os gestores.....	33

1. INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do problema de pesquisa

Em 2009 foi publicada a Lei do Gás - Lei nº 11.909/2009, para tratar as especificidades da indústria do gás natural e promover a atração de novos agentes para o mercado (MME, 2019). Contudo, não foi suficiente para derrubar o monopólio da Petrobras.

Em 2016, com a iniciativa “Gás para Crescer” (CNPE, 2016), foi reiniciado, no mercado de gás do Brasil, o movimento para aumentar a competição no setor, devido a uma estratégia de desinvestimento de certos elos da cadeia seguida pela Petrobras.

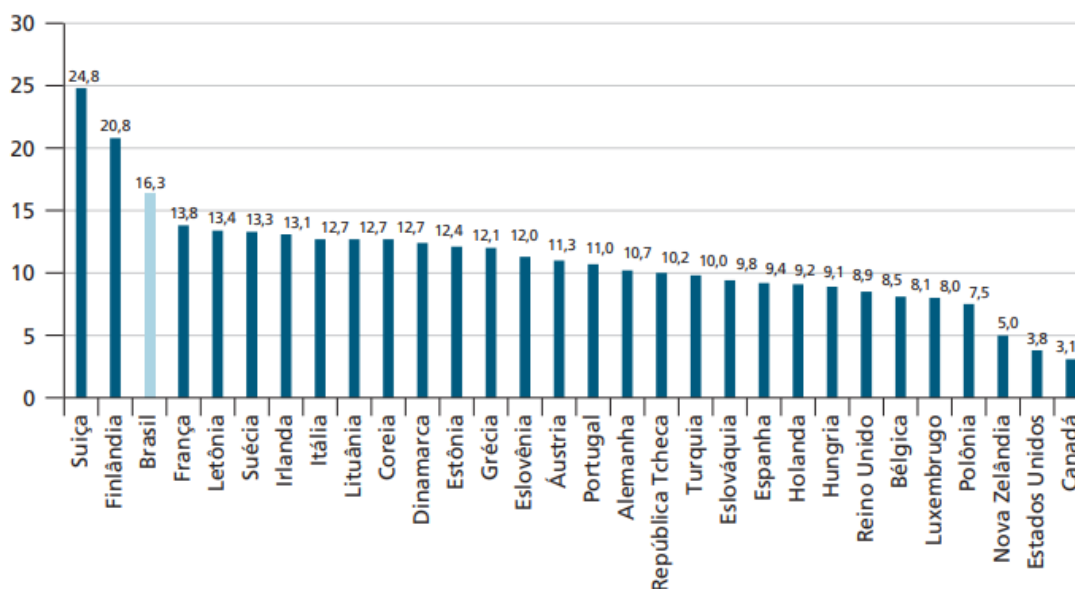
Em 2019, o Conselho Nacional de Política Energética institui através da Resolução CNPE nº 16/2019 (CNPE, 2019) o Comitê de Promoção da Concorrência do Mercado de Gás Natural no Brasil, dando continuidade ao programa “Gás para Crescer” e desenvolvendo o chamado “Novo Mercado de Gás”. O Novo Mercado de Gás é o programa do Governo Federal que visa à formação de um mercado de gás natural aberto, dinâmico e competitivo, promovendo condições para redução do seu preço e, com isso, contribuir para o desenvolvimento econômico do País (MME, 2019). O processo de liberalização ainda está em curso e as questões regulatórias ainda não foram todas solucionadas, apesar dos esforços do Programa Novo Mercado de Gás. (Prade & Almeida, 2020).

Já em 2021 é aprovado pelo Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 6.407/2013 e publicada Nova Lei do Gás - Lei nº 14.134. Os principais pontos da Nova Lei do Gás são: Migração do regime de concessão para autorização, mudanças na regra tarifária, desverticalização no transporte: separação estrutural versus empresarial, regulação de acesso, cessão de capacidade, acesso aos gasodutos de escoamento, UPGNs e terminais de liquefação e regaseificação, distribuição, nova competência da ANP para promoção da concorrência e a criação de um conselho de usuários pelos carregadores de gás natural.

A estrutura do mercado de gás brasileiro está em um processo de transição de um monopólio estatal para um mercado liberalizado. Com a adoção do programa Novo Mercado de Gás, o governo tem como um dos principais objetivos a promoção de um “choque de energia barata”, a partir da redução do

preço do gás natural, segundo Paulo Guedes, Ministro da Economia. Os custos de transporte podem chegar a representar de 10 a 25% do preço final do gás natural (IEA, 1994). Observa-se, de fato, que o preço do gás natural brasileiro, em 2019, era de US\$ 16,3 por *million British Thermal Units per hour* - MBtu, superior ao preço praticado por países da Europa, Oceania, Ásia e América do Norte, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 - Preços do gás natural (2019) em US\$/MBtu



Fonte: IEA (2019)

Segundo a Transportadora Associada de Gás (2022), a relação comercial entre uma transportadora de gás natural e seus clientes – chamados de carregadores – é regida por Contratos de Serviço de Transporte de Gás Natural, regulados pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Assim, a Companhia recebe a custódia do gás natural diariamente nos Pontos de Recebimento de sua malha e entrega-o de volta ao carregador, nos Pontos de Entrega - *city gates*. Em contrapartida, recebe a receita do serviço de transporte, composta da parcela de efetiva movimentação de molécula, e do encargo de capacidade não utilizada - *ship-or-pay*.

Iniciado o processo do novo desenho regulatório do mercado de gás brasileiro, houve, no elo do segmento do transporte de gás, o processo de desinvestimento pela Petrobrás das transportadoras TAG e NTS, com o Termo de Compromisso de Cessação de Prática entre Petrobras e Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2019). Essas ações vislumbram a

separação dos elos da cadeia do gás, o livre acesso de terceiros ao transporte e a diversificação da oferta (Tavares, 2021). Dentre as mudanças mais profundas desse processo de reformas, está a construção de um mercado competitivo para o gás natural, em contraposição a situação anterior de organização verticalizada liderada pela Petrobras (Tavares, 2020).

Tal processo de desinvestimento proporcionou, no dia 08 de abril de 2019, a oferta vencedora no processo de aquisição de 90% de participação na Transportadora Associada de Gás, objeto do presente estudo, realizada pelo grupo francês Engie e o fundo canadense *Caisse de Dépôt et Placement du Québec* (CDPQ). No dia 13 de junho do mesmo ano, houve o pagamento dos valores envolvidos na transação e aquisição de 90% do capital social da empresa pela Aliança Transportadora de Gás Participações S.A., formada pela ENGIE e CDPQ, assumindo o controle da empresa.

Em 20 de julho de 2020, a ENGIE e a CDPQ concluíram a aquisição da participação acionária remanescente de 10% na TAG.

Assim, em 2021, o desenho regulatório do mercado de transporte de gás brasileiro possibilita a autorização, por parte do Órgão Regulador, a Agência Natural do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, de uma nova modalidade de contratação do serviço de transporte de gás via gasodutos, o Contrato de Serviço Extraordinário da Transportadora Associada de Gás, que habilita a entrada de novos carregadores na malha de transporte a partir de 01/01/2022, com vigência de um ano, tendo, esse serviço, validade até 31/12/2022 (EPBR, 2021).

Com a disponibilização do novo produto ao mercado, a Transportadora Associada de Gás assina 30 novos contratos de transporte, passando a transportar gás natural para oito novos agentes do mercado de gás natural (Transportadora Associada de Gás, 2022).

Com base nessa transformação de ambiente legislativo, regulatório e empresarial, a problemática apresentada motiva a seguinte questão de pesquisa:

Quais os principais desafios enfrentados por gestores da Diretoria Comercial e Regulatória da Transportadora Associada de Gás no processo abertura do Mercado de Gás brasileiro?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do seguinte trabalho é discutir os desafios enfrentados por gestores das Gerências Comercial, Assuntos Regulatórios e Contratos e Faturamento que compõem a Diretoria Comercial e Regulatória da Transportadora Associada de Gás na transição para um mercado de gás liberalizado no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Contextualizar o processo de desenvolvimento do mercado de gás e do mercado de transporte de gás no Brasil
- Contextualizar o processo de formação da Transportadora Associada de Gás
- Apresentar a Diretoria Comercial e Regulatória
- Pesquisar os desafios inerentes da abertura do mercado de gás brasileiro

1.3 Justificativa

Um dos principais motivadores para a reformulação da organização operacional e comercial do mercado brasileiro é o objetivo de incentivar uma maior participação dos agentes - produtores, consumidores, comercializadores - em um processo amplo de desverticalização dos segmentos da cadeia de valor - transporte, distribuição - e promoção da concorrência – comercialização - (Tavares, 2020).

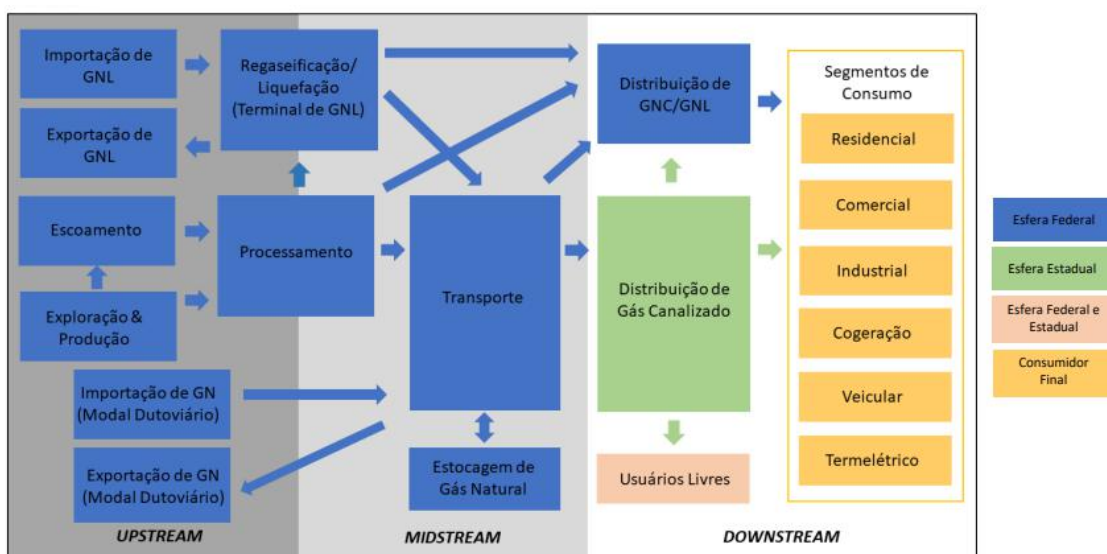
2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos do mercado gás brasileiro

A estrutura atual da indústria brasileira de gás natural reflete o modelo regulatório dos anos 1990 que previa um mercado com diversos agentes ofertantes e demandantes. Entretanto, uma vez que as reformas do mercado que culminaram com a extinção do monopólio legal da Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras foram incompletas, a quantidade de agentes independentes em atuação é limitada, algo que se reflete em um elevado grau de concentração em alguns elos da indústria, notadamente na comercialização de gás natural.

Dentre as atividades da indústria do gás natural merecem destaque o transporte dutoviário e a distribuição de gás natural canalizado, caracterizadas por serem monopólios naturais, o que significa que a prestação de serviço por meio de um único agente - o monopolista - é a solução econômica mais eficiente para a prestação do referido serviço. Neste caso, as atividades a montante e a jusante da atividade monopólica são sujeitas à competição, mas o transporte e a distribuição são exercidos, cada um deles, por um agente monopolista na atividade (ANP, 2020).

Figura 1 – Fluxos Físicos da Indústria do Gás Natural



Fonte: SIM/ANP (2020)

Como se observa na Figura 1, a estrutura da indústria prevê que, após ser processado, regaseificado ou importado, o gás natural é destinado a gasodutos de transporte que serão responsáveis por movimentá-lo até instalações de estocagem, outros gasodutos de transporte, distribuidores de GNC/GNL e pontos de entrega às distribuidoras estaduais de gás natural - “city-gates” (ANP, 2020).

2.2 Conceitos da atividade de Transporte de Gás no Brasil

Historicamente, o transporte por dutos foi a solução técnica mais adequada para o escoamento eficaz e eficiente do gás natural desde as regiões produtoras até as regiões de consumo (Almeida e Ferraro, 2013).

A atividade de transporte de gás natural se caracteriza como um monopólio natural, ou seja, uma indústria na qual altos custos de infraestrutura

e outras barreiras à entrada em relação ao tamanho do mercado dão ao maior fornecedor em uma indústria, frequentemente o primeiro fornecedor em um mercado, uma vantagem esmagadora sobre concorrentes potenciais. Isso ocorre frequentemente em indústrias em que predominam os custos capitais, criando economias de escala grandes em relação ao tamanho do mercado (Berg & Tschirhart, 1988).

O livre acesso aos gasodutos de transporte é fundamental em razão das características físico-químicas do gás natural, o que torna seu transporte por outros modais alternativas menos viáveis economicamente, a depender da distância. Adicionalmente, a concorrência via construção de novos gasodutos, com duplicação das infraestruturas, é economicamente ineficiente, conforme pontuado acima, em função das economias de escala da atividade (ANP, 2020).

No caso particular da indústria de gás natural, que se difere da indústria do petróleo por ser uma indústria de rede. Indústrias de rede são caracterizadas pela presença de um conjunto de atividades distintas, mas interdependentes, atividades essas necessárias à operação eficiente na prestação de um serviço. Desta maneira, os diferentes segmentos da cadeia em uma indústria de rede são relacionados, havendo uma interdependência sistêmica entre cada um deles (ANP, 2018). A partir de 1998 a ANP começou a editar normas regendo a atuação dos agentes, uma vez que a Lei determinou que as atividades de processamento de gás natural, de importação de gás natural e de construção e operação de gasodutos seriam outorgadas mediante autorização (ANP, 2020).

Neste sentido, torna-se fundamental tanto a regulação destas atividades, principalmente no que diz respeito à determinação das tarifas relacionadas à movimentação do produto, quanto o livre acesso a estas instalações, a fim de evitar que o monopolista utilize de sua rede para impedir ou dificultar a entrada de novos agentes nas atividades potencialmente concorrenciais da cadeia de valor de gás natural (ANP, 2018).

Figura 2 – Infraestrutura do Transporte de Gás no Brasil



Fonte: EPE (2020)

2.3 A Transportadora Associada de Gás – TAG

A Transportadora Associada de Gás S.A. (TAG) atua no segmento de transporte de gás natural por meio de gasodutos. Sua missão é transportar energia de forma segura, integrando o mercado de gás natural para o desenvolvimento sustentável da sociedade (Transportadora Associada de Gás, 2020). A empresa afirma também que sua visão é ser protagonista da transformação do mercado de gás natural, conectando energia à vida (Transportadora Associada de Gás, 2020).

A Transportadora Associada de Gás S.A., sediada no Rio de Janeiro (RJ), atua no transporte de gás natural e detém 47% da infraestrutura de transporte de gás no País. Ao todo, são 4,5 mil quilômetros de gasodutos atravessando cerca de 200 municípios de 9 estados brasileiros, sendo 3,7 mil quilômetros na região costeira do Brasil - Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo e Rio de Janeiro - e outros 800 quilômetros no trecho que liga a região petrolífera de Urucu a Manaus, no Amazonas. Em sua totalidade, representa a mais extensa rede de gasodutos do Brasil. A malha da TAG inclui 11 estações de compressão de gás, das quais seis são próprias e cinco subcontratadas. Agrega, ainda, 14 pontos de recebimento de gás – incluindo três terminais de Gás Natural

Liquefeito - GNL– e 90 pontos de entrega, abastecendo, com elevados níveis de confiabilidade e segurança de suprimento, refinarias, plantas de fertilizantes e usinas termelétricas em diferentes localidades do País, sempre integrados à malha de distribuição (Transportadora Associada de Gás, 2022), dispondo de uma capacidade firme contratada de movimentação de gás natural de 74,67 milhões m³/dia (Transportadora Associada de Gás, 2020). O conceito de capacidade de transporte de um gasoduto refere-se à quantidade de gás natural capaz de ser transportada. (Almeida e Ferraro, 2013).

Com a integração das malhas Nordeste e Sudeste, bem como a ampliação da capacidade e flexibilidade do sistema para a movimentação do gás efluente dos diferentes pontos de oferta, os investimentos estão hoje voltados para a construção de diversos pontos de entrega para atendimento ao crescimento do mercado, assim como para a realização de melhorias das instalações, visando prover um melhor desempenho operacional (Transportadora Associada de Gás, 2020). O IEA (2002) define flexibilidade no mercado de gás natural como a capacidade de alterar volumes de gás natural em períodos definidos.

Figura 3 – Distribuição geográfica dos ativos da TAG



Fonte: Transportadora Associada de Gás (2022)

A origem da Transportadora Associada de Gás S.A. remonta a 2002, quando sua razão social era Transportadora de Gás Campinas-Cubatão S.A. Em 2004, tornou-se Transportadora Amazonense de Gás S.A. e, em 2006, a razão social foi alterada para Transportadora Associada de Gás S.A.

Em 30 de janeiro de 2008, a TAG incorporou a Transportadora Nordeste e Sudeste S.A. e a Transportadora Capixaba de Gás S.A. Em 18 de agosto de 2010, a Transportadora Urucu Manaus S.A. e em 30 de janeiro de 2012, a Transportadora Gasene S.A. Em 11 de junho de 2014, a TAG passou a ser uma empresa controlada diretamente pela Petrobras, mediante a transferência das ações detidas pela Petrobras Gás S.A. - GASPETRO para a Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRAS. Em 15 de dezembro 2014, seguindo recomendação do acionista controlador, a TAG adquiriu a totalidade das ações da Nova Transportadora do Sudeste S.A. e da Nova Transportadora do Nordeste S.A.

No dia 08 de abril de 2019, a ENGIE e a CDPQ fizeram a oferta vencedora no processo de aquisição de 90% de participação na TAG. No dia 13 de junho do mesmo ano, houve o pagamento dos valores envolvidos na transação e aquisição de 90% do capital social da empresa pela Aliança Transportadora de Gás Participações S.A., formada pela ENGIE e CDPQ, assumindo o controle da empresa.

Em 20 de julho de 2020, a ENGIE e a Caisse de dépôt et placement du Québec concluíram a aquisição da participação acionária remanescente de 10% na TAG. Com essa aquisição, a participação acionária total da ENGIE na TAG aumenta para 65% (dos quais 32,5% pertencem à ENGIE Brasil Energia), enquanto a CDPQ detém os demais 35%.

Figura 4 – Logo da TAG em 2016 x Logo da TAG 2022



Fonte: Autoria do autor (2022)

A ENGIE é referência mundial em energia e serviços de baixo carbono. No Brasil, é líder no setor privado de energia, atuando em geração, comercialização e transmissão de energia elétrica, transporte de gás e soluções energéticas. ENGIE tem ampla experiência mundial na indústria do gás, com posição de destaque na infraestrutura de gás no mundo. O Grupo opera mais de 37 mil km de gasodutos de transporte e 200 mil km de gasodutos de distribuição no mundo, possui participação em 05 terminais de regaseificação, 22 unidades de estocagem de gás e 20 distribuidoras de gás natural. (ENGIE, 2022).

Figura 5 – Logo da ENGIE



Fonte: ENGIE (2022)

A Caisse de Dépôt et Placement du Québec, investidor institucional de longo prazo que administra fundos principalmente para planos de previdência e seguros públicos e para-públicos, possui importantes investimentos em companhias do setor do gás, incluindo a Fluxys, empresa belga que atua como operadora de sistemas de transmissão de gás natural, a Énergir, maior empresa de distribuição de gás natural do Québec, Canadá, e a Southern Star, líder em transporte de gás natural nos Estados Unidos (ENGIE, 2022).

Figura 6 – Logo CDPQ



Fonte: CDPQ (2022)

2.4 A Diretoria Comercial e Regulatória da Transportadora Associada de Gás

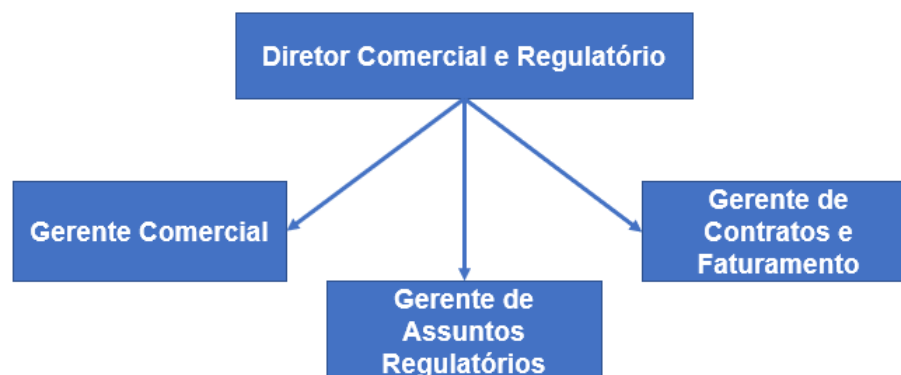
Segundo a Transportadora Associada de Gás (2020), a Diretoria exerce a gestão dos negócios da TAG de acordo com o seu Plano de Negócios, em sintonia com os objetivos, estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. A Diretoria estatutária é composta por um Diretor-Superintendente, um Diretor-Financeiro e um Diretor-Operacional, eleitos pelo Conselho de Administração para mandatos de três anos, permitidas, no máximo, três reconduções consecutivas. Completam o quadro outros dois diretores: a Diretoria Jurídica e de Ética e a Diretoria Comercial e Regulatória. Apesar de não estatutárias, essas posições são fundamentais para a Companhia e para a execução de estratégias de longo prazo, frente à expectativa de um mercado mais dinâmico e competitivo.

O organograma empresarial representa a ilustração gráfica da estrutura organizacional de uma empresa (CHIAVENATO, 2010). Chiavenato (2010, p. 110) conceitua organograma da seguinte forma:

“É o gráfico que representa a organização de uma empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional. É um gráfico estático, isto é, corresponde a uma radiografia da empresa e mostra o seu esqueleto e sua constituição interna, mas não mostra o seu funcionamento e a sua dinâmica.”

Abaixo podemos observar o organograma da Diretoria Comercial e Regulatória da Transportadora Associada de Gás.

Figura 7 – Organograma da Diretoria Comercial e Regulatória da TAG



Fonte: Elaboração do autor (2022)

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Método, classificação e técnicas de pesquisa

A elaboração dessa pesquisa teve como finalidade analisar os desafios enfrentados pelos gestores da Diretoria Comercial e Regulatória da Transportadora Associada de Gás no processo de liberalização do Mercado de Gás brasileiro.

Será desenvolvido um estudo de caso e realizada pesquisa qualitativa com uma análise temática bibliográfica nos objetivos específicos e descritiva para entender os desafios enfrentados pelos gestores, no âmbito do objetivo geral.

O estudo de caso consiste em analisar informações sobre determinado grupo, comunidade ou indivíduo, com a finalidade de estudar aspectos variados, de acordo com o tema da pesquisa, e investigar o objeto de forma aprofundada (Prodanov e Freitas, 2013) e examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (Yin, 2001),

A pesquisa qualitativa é instrumentalizada de forma indutiva, não possuindo um roteiro padrão predefinido, objetivando a construção de teoria (Sordi, 2017). A pesquisa descritiva tem como finalidade identificar e analisar as características do problema em questão e descrevê-las (Gil, 2018).

3.2 Participantes da Pesquisa

Os gestores da Diretoria Comercial e Regulatória, que incluem: o Diretor da Diretoria Comercial e Regulatória, a Gerente de Assuntos Regulatórios, a Gerente Comercial e o Gerente de Contratos e Faturamento da Transportadora Associada de Gás.

Ovidio Quintana ocupa atualmente a posição de Diretor Comercial e Regulatório da TAG. Segundo a Transportadora Associada de Gás (2022), Ovidio ingressou na ENGIE em 2014 e, anteriormente, foi Gerente Sênior de Desenvolvimento de Negócios no segmento de Infraestrutura de Gás Natural na ENGIE Brasil Participações. Entre 2014 e 2015, atuou como Gerente de Contrato e Diretor adjunto de Construção na GNLS no Uruguai, SPE formada entre GDF Suez e ENGIE. Ao longo de sua carreira no mercado de energia no Brasil e exterior, atuou também no setor elétrico, nas posições de Project Manager e Erection & Commissioning Manager na AREVA e ALSTOM, com foco nos mercados do Norte da África e Oriente Médio. Ovidio é graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e possui MBA em

Comércio Exterior e Negócios Internacionais pela Fundação Getúlio Vargas, além de certificação em Regulação de Mercados de Gás pela Florence School of Regulation. Foi contratado para atuar na Transportadora Associada de Gás em outubro de 2019.

Luisa Franca, a atual Gerente Comercial, é formada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e possui mestrado em Ciências Econômicas pelo Ibmec. Ela ingressou no Grupo ENGIE como estagiária na área de Desenvolvimento de Novos Negócios em 2008, atuando em diferentes segmentos de negócios além do transporte de gás natural, como iluminação pública, energia hidroelétrica, terminal de regaseificação de gás natural e *greenfield*. Em 2020 foi contratada para atuar como Gerente Comercial da Transportadora Associada de Gás.

Leonardo Reis, o Gerente de Contratos e Faturamento, é formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais. Possui experiência no setor de infraestrutura, como transporte e saneamento, tendo passado por empreiteiras como Andrade Gutierrez, onde adquiriu *know-how* sobre o setor de infraestrutura brasileiro, especificamente sobre as parcerias público-privada e o conceito de *project finance*, sempre atuando na área de Desenvolvimento de Negócios e Viabilidade. Foi contratado pela Comgás, distribuidora de gás de São Paulo, em 2015, onde teve a primeira experiência no setor de energia e gás natural. Em 2020 foi contratado pela Transportadora Associada de Gás para atuar como Gerente de Contratos e Faturamento.

3.3 Instrumento

Foram realizadas entrevistas estruturadas com os gestores da Diretoria Comercial e Regulatória da Transportadora Associada de Gás, utilizando a plataforma *Teams*, da *Microsoft*, e as entrevistas foram gravadas. A entrevista é uma combinação de questionamentos abertos onde o entrevistado tem a oportunidade de comentar sobre o tema proposto (Boni & Quaresma, 2005).

Através da estruturação do questionário, foram elaboradas seis perguntas, com o objetivo de compreender os desafios inerentes do processo de abertura do Mercado de Gás brasileiro. Tais perguntas foram divididas em três grupos, onde o primeiro grupo engloba as perguntas 1 e 2, sendo a temática assuntos como adaptação dos processos das gerências e mudanças na estrutura

organizacional. O segundo grupo foi composto pela pergunta 3, que questiona o atual modelo de desenvolvimento do Mercado de Gás brasileiro. O terceiro e último grupo de perguntas, composto pelas perguntas 4, 5 e 6, aborda temas relacionados aos desafios futuros do processo de abertura do Mercado de Gás brasileiro, como ampliação da oferta de gás natural na malha de transporte da Transportadora Associada de Gás, investimentos em infraestrutura, disponibilização de capacidade de transporte com o fim dos contratos legados com a Petrobras e novas tendências relacionadas a transição energética.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em primeiro lugar, foi questionado aos gestores quais foram as principais mudanças na estrutura organizacional de suas respectivas áreas com a aprovação da Nova Lei do Gás e, com a abertura da capacidade de transporte da TAG, quais foram os principais processos adaptados e quais foram os processos implementados para possibilitar a entrada dos novos agentes.

Após a aquisição da TAG pela ENGIE e CDPQ, no primeiro momento, em 2019, não existia a Diretoria Comercial Regulatória. A Gerência Comercial Regulatória era um braço da Diretoria Operacional. Nesse momento, o papel da área Comercial e Regulatória era lateral, sendo um dos pilares do foco em eficiência operacional. Enxergando a possibilidade do movimento de abertura do Mercado de Transporte de Gás Natural antes do fim dos Contratos Legados, com a celebração do Termo de Compromisso e Cessão assinados entre Transportadora Associada de Gás e Petrobrás e, a publicação da Nova Lei do Gás, foi identificada a necessidade da criação da Diretoria Comercial Regulatória. De acordo com Ovidio Quintana, com a formação da Diretoria Comercial Regulatória, se percebeu a necessidade de contratação de novos colaboradores, com novas competências, preparados para atender aos novos agentes que contratariam o serviço de transporte da TAG.

Segundo Ovidio Quintana, Diretor Comercial Regulatório, com a criação da Diretoria Comercial Regulatória, foi observada a necessidade de reforço do time em três pilares. Os pilares comercial e regulatório desenham o caminho para viabilizar a atração de novos agentes para compartilhar as infraestruturas de transporte, gerando a mudança de 5 contratos ativos com a Petrobras para

35 contratos de transporte ativos com múltiplos agentes do Mercado de Gás em paralelo com a Petrobras. Recebendo o resultado do trabalho intenso das equipes comercial e regulatória, a área de contratos e gestão do negócio, que a Nova Lei do Gás abriu caminho para o dinamismo de mercado viabilizando a entrada de novos agentes, muda toda forma de gerir o negócio, que antes era centralizado no acompanhamento de um player único, a Petrobrás, passou a ter múltiplos agentes compartilhando os pontos da malha de transporte da TAG, gerando implicações na forma de gerir os contratos firmados e acompanhar as movimentações de gás dos novos agentes.

Segundo Luisa Franca, a partir da criação da Gerência Comercial, foi estabelecida a divisão em duas coordenações, a Coordenação de Inteligência de Mercado e a Coordenação de Novos Negócios. A Coordenação de Inteligência de Mercado, foi desenvolvida com o objetivo de entender como os agentes do Mercado de Gás estão se posicionando e identificar o encontro entre as ofertas e demandas de gás, garantindo que a TAG está preparada e possui a infraestrutura corretamente dimensionada para atender aos novos agentes. Na construção da coordenação, segundo a gerente, não houve a construção de processos específicos, mas sim a divisão da organização de responsabilidades, contando com o apoio de consultorias externas para a elaboração dos relatórios de inteligência de mercado.

Ela afirma que a Coordenação de Desenvolvimento de Negócios foi desenvolvida com a percepção da necessidade de novos investimentos, seja para conectar novas fontes de oferta ou de demanda ou para retirar gargalos existentes na malha de transporte de gás, a partir do momento que o Mercado de Gás se torna mais pujante. Com a possibilidade de desenvolvimento de novos negócios e investimentos em infraestrutura, surge a necessidade da Gerência Comercial de estruturá-los. Desenvolveu-se o Procedimento de Novos Negócios da TAG e desenhou-se os processos de pré-desenvolvimento e desenvolvimento de novos negócios. Também foi desenvolvido o processo para elaboração das tarifas que, antes da abertura do Mercado de Transporte de Gás, era simples, pois a Petrobras era o único agente, com tarifas apenas de longo prazo. Com os novos entrantes, é necessário aprender a desenvolver tarifas de curto prazo com múltiplos agentes gerando uma reestruturação na coordenação.

O processo de abertura para novos agentes na malha de transporte da TAG, que ocorreu no final de 2021 foi, segundo Luisa Franca, um processo orgânico, onde não existiam processos bem delimitados. Foi preparado o modelo de negociação contratual junto ao órgão regulador, a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, para permitir a entrada dos novos carregadores de gás natural, e posteriormente, já com os novos entrantes, foi estabelecido os novos processos da diretoria, principalmente pelas gerências de Assuntos Regulatórios e de Contratos e Faturamento, focados no lançamento de novos produtos no mercado e no faturamento e relação com os novos carregadores.

Na formação da Gerência de Contratos e Faturamento, segundo Leonardo Reis, no primeiro momento, a gerência tinha como atividades a cobrança e faturamento e, o atendimento à gestão de contratos da Petrobras, com três analistas e um gerente. Hoje, a gerência possui mais de dez funcionários para atender aos 11 clientes que contratam o serviço de transporte em 36 novos contratos. Para fins de comparação, segundo Leonardo Reis, antes da abertura, havia, em média, 350 transações comerciais para serem faturadas por mês e, hoje, esse número supera as 800 transações.

A entrada de um cliente novo trás para a Gerência de Contratos e Faturamento a necessidade de processos para a gestão de contratos, que, segundo Leonardo Reis, consiste no acompanhamento do cliente no ciclo de vida do contrato, com a possibilidade de solicitação de aditivos contratuais, rescisão contratual, alteração das instalações físicas, solicitação de parada operacional e diversos pleitos referentes a medição da quantidade de gás e pagamento. A rotina de faturamento e emissão de documentos fiscais exige uma regra de cálculo do que medido pelas áreas operacionais e o que é emitido pela gerência. A cobrança financeira do serviço de transporte também é responsabilidade da gerência, exigindo o acompanhamento de uma carteira ativa de recebíveis. Assim, o cliente que é faturado passa a ter uma dívida com a Transportadora Associada de Gás. Dessa forma, com o aumento do número de clientes, aumenta proporcionalmente a demanda interna da gerência de controle das atividades. Também é exigência da Nova Lei do Gás o tratamento isonômico e reportar ao órgão regulador as transações efetuadas pela TAG,

através de relatórios de controle enviados pela Gerência de Contratos e Faturamento.

Segundo Leonardo Reis, a entrada de novos clientes gerou a necessidade de investimentos em padronização dos processos de sua gerência. Anteriormente, havia para cada contrato uma rotina própria, com sua respectiva planilha de Excel e fórmula de cálculo, com uma customização para atender a cada contrato. Com a chegada dos novos clientes, há uma quebra do modelo de customização e, também investimentos em padronização, com o desenvolvimento de um modelo que centraliza todo cálculo e apuração dos clientes novos e padronização dos processos antigos que anteriormente eram customizados, tratando todos os clientes de forma isonômica. Houve, em paralelo à entrada dos novos clientes, a implementação do sistema corporativo Oracle em toda empresa, impondo também a necessidade de padronização do formato que os documentos fiscais são gerados pela gerência para se adequar ao novo sistema. O gerente afirma que também ocorreram investimentos em reformulações no fluxo de comunicação entre as áreas da empresa. As planilhas que antes eram customizadas de acordo com a gerência que estava em contato, foram padronizadas para atender a todos da mesma forma. Ele afirma que essas mudanças são só o começo, que elas representam aproximadamente 25% do potencial que ele acredita que a sua gerência possui. Os próximos passos consistem no investimento em desenvolvimento de um sistema próprio, investindo em parametrização e digitalização dos processos por inteiro, ganhando eficiência e melhorando a governança dos processos.

Após discutir as mudanças na estrutura organizacional das áreas e nos seus respectivos processos, foi questionado o porquê os gestores da Diretoria Comercial Regulatória da Transportadora Associada de Gás acreditam que o atual modelo de desenvolvimento econômico adotado é o mais benéfico para os elos da cadeia, tanto os consumidores quanto os produtores. Segundo Ovidio Quintana, a importância do processo de abertura do Mercado de Gás brasileiro se sustenta em três pilares. O primeiro pilar citado é a contribuição para a segurança energética do país, pois ao trabalhar para que todos os elos de suprimento estejam conectados aos consumidores através do sistema de transporte, você oferece segurança ao sistema energético do país, pela

flexibilidade que tal sistema exige e opção de escolha aos agentes promovendo o encontro das partes. Outro pilar abordado pelo diretor é o efeito positivo sobre a competição pois, ao viabilizar que múltiplos agentes possam fazer negócios em nível nacional, através do fortalecimento de plataformas de comercialização, o efeito positivo vem do “efeito conta condomínio”, já que com mais transações é possível utilizar o efeito da economia de escala para reduzir seus custos. O último pilar citado é a importância do gás natural no processo de transição energética por permitir confiabilidade com baixas emissões de poluentes quando comparado a outros combustíveis fósseis atualmente utilizados, gerando um ganho ambiental. Ele também afirma que além desses pontos, a geração de emprego e movimentação da indústria são consequências positivas do desenvolvimento liberalizado do setor, tornando a atividade industrial e comercial brasileira seja mais competitiva.

Segundo Luisa Franca, a competição contribui para o choque da oferta e redução do preço final. A partir da descentralização da oferta de gás pelo antigo agente monopolista, a Petrobras, em 2022, a entrada de novas empresas que exploram e comercializam diretamente o gás natural como Origem, PetroRecôncavo, Galp, Shell, Equinor e 3R Petroleum, fez com que as tarifas de transporte de gás natural na região nordeste ficassem mais baratas em comparação ao resto do país já no curto prazo. No longo prazo, com investimentos em infraestrutura e no acesso de mais oferta de gás natural por parte desses agentes, possibilitado pela Nova Lei do Gás, os produtores enxergarão que existe mercado e, em consequência, irão produzir mais, tendo o benefício direto da venda em maior escala do seu produto e, os consumidores, possam ter mais opção de ofertantes para que haja competição e uma molécula mais barata.

Ela relata que ao assinar um contrato de transporte de gás com a empresa produtora de fertilizantes Unigel, em 2021, o acesso ao transporte de gás natural fez com que fosse possível retomar a operação de uma indústria, proporcionando a produção de fertilizante nacional e novos empregos gerados direta e indiretamente em Sergipe e na Bahia pela atuação de uma indústria, gerando um impacto positivo em toda região. Outro exemplo citado pela gerente é no caso da distribuidora de gás ESGás, a Companhia de Gás do Espírito Santo, que recentemente fechou um contrato de fornecimento de gás

natural com a Galp para distribuir gás à indústria ArcelorMittal, uma siderúrgica que funcionava a carvão e que vai começar a testar o combustível gás natural, um combustível que emite menos poluente e é mais barato, mostrando a importância da abertura do mercado de gás natural em relação à transição energética.

Segundo Leonardo Reis, a abertura do Mercado de Gás brasileiro traz uma questão fundamental para a decisão de investimento, que é a segurança jurídica e a certeza que há um mercado que funciona de forma eficiente para todos os agentes, e não só para aqueles dominantes. No contraponto do atual modelo, anteriormente, havia o modelo monopolista da Petrobras onde ela poderia agir de forma anticompetitiva e excluir qualquer agente do mercado que estaria tentando realizar negócios a outros preços. Com o desenvolvimento da Nova Lei do Gás, a abertura do mercado proporciona a segurança jurídica, com um arcabouço regulatório que visa garantir uma competição em igualdade entre os agentes do mercado, onde o lucro e os benefícios econômicos são os drivers principais dos agentes, e não mais o domínio em si, executado pelo antigo agente monopolista. Ele afirma que esse novo modelo traz uma grande vantagem ao setor, pois ele se baseia em decisões de investimento em longo prazo, e, quando há a segurança jurídica de que o mercado funciona de forma eficiente, os agentes reconhecem que é possível entrar em tal mercado e que as regras dele já estão estabelecidas desde já, garantindo com que os ofertantes entrarão em um mercado justo e competitivo, independente do poder econômico dos agentes.

O último grupo de perguntas abordou temas relacionados aos futuros desafios da transportadora, relacionados à conexão da malha da transportadora a novas fontes de suprimento de gás natural, a disponibilidade de capacidade de transporte a partir do encerramento dos contratos legado da Petrobras e a relação entre o transporte de gás natural e o processo de transição energética.

Segundo Ovidio Quintana, para atrair mais oferta de gás para a malha de transporte da TAG é necessário acompanhar o desenvolvimento do mercado, identificar onde estão os potenciais ofertantes e criar instrumentos facilitadores para que os agentes possam se conectar. O desenvolvimento de soluções a partir do entendimento das necessidades dos agentes é fundamental, afirma o

diretor. A criação de mecanismos bilaterais, como o Contrato de Conexão de Acesso, um produto desenvolvido pelo time da TAG em 2022, garante flexibilidade ao agente que pretende estudar um investimento para se conectar a rede de transporte da empresa separando a sua decisão de contratar ao longo do tempo o serviço de transporte da rede. Ele afirma que esse modelo de investimento já está gerando frutos, com investimentos já em andamento e que há o desafio interno de demonstrar aos acionistas da empresa que investimentos em infraestrutura são necessários e saudáveis para o negócio e, para a sustentabilidade da cadeia de gás natural do Brasil, apresentando soluções transparentes e isonômicas para qualquer agente que deseja participar da cadeia de gás natural. Segundo Ovidio, o maior desafio é conseguir trazer e fortalecer aos agentes uma visão integrada do Mercado de Gás brasileiro pois, os investimentos no transporte precisam ser coordenados com outros investimentos de outros agentes na cadeia de gás natural, mostrando a importância de pensar rede brasileira de dutos de transporte e distribuição de gás natural como infraestrutura logística de movimentação de energia, coordenando os planos de expansão pensando na otimização do sistema integrado em nível nacional.

Já Luisa Franca começou sua resposta afirmando que enxerga mais valor em mercados integrados, quando comparado à mercados isolados e, que o objetivo é atrair novos entrantes para o sistema interligado de transporte, não importando em qual transportadora brasileira a oferta está se conectando, beneficiando ao sistema como um todo. Ela afirma que a TAG está trabalhando para garantir e facilitar o acesso, executando medidas como conversas periódicas com os agentes para a confecção de contratos mais aderentes as necessidades do mercado, desenvolvendo produtos e soluções para facilitar a entrada dos novos agentes e tornando a troca de molécula de gás natural mais fluída possível e, para isso acontecer, é necessário conectar novas fontes de entrada e saída de gás natural e retirar gargalos, para que haja maior liquidez possível na transação da molécula. Sobre os desafios de investimentos, a gerente citou o antigo panorama do mercado, quando havia a concentração da oferta em um único agente, a Petrobras, afirmando que anteriormente, por ser o agente monopolista, ela podia usar de diversas ferramentas sem se preocupar com os gargalos físicos da estrutura de transporte. Ao receber novos

agentes na infraestrutura de transporte da TAG, não se pode esperar que eles se comportem da mesma forma que o antigo agente monopolista, mas sim de forma independente, surgindo necessidades de retirada de gargalos críticos, como a restrição de transferência de gás do Sudeste para o Nordeste, gerando a cobrança de custos de serviço de congestionamento aos agentes. No caso, a construção de uma Estação de Compressão de gás natural seria a solução de gargalo mais econômica ao mercado.

Leonardo Reis, afirma que a TAG precisa garantir ao cliente a máxima disponibilidade possível, sendo esse o seu conceito como empresa, para que o cliente se sinta seguro ao contratar a solução de infraestrutura, dizendo que objetivo do cliente é ter energia disponível e, que se ele não tem essa energia disponível, irá precisar contratar através de uma solução de curto prazo, o que é uma alternativa com custos muito altos nesse setor. Ele afirma que o foco da empresa é entregar uma alta confiabilidade ao mercado e, associado a isso, é necessário realizar como investimento e mudança nas questões que vão aumentar a disponibilidade, seja com equipamentos ou então também com infraestrutura que aumente a disponibilidade da região. Outra ação da TAG que ele cita é aumentar a capacidade de movimentação, levando mais gás usando, na medida do possível, a infraestrutura já existente, gerando um incremento marginal de investimento do ativo existente e impactando positivamente na quantidade de capacidade vendida, ajudando também a ofertar mais capacidade e dissolvendo a tarifa entre os agentes. Leonardo Reis também fala da importância de oferecer um tratamento de forma isonômica aos agentes no processo de abertura do mercado, de forma a não gerar nenhum tipo de discriminação, sendo transparentes nas oportunidades aos agentes, pois a decisão de investimento dos produtores não está na mão da transportadora mas, o produtor pode evitar de realizar um investimento por acreditar que o mercado não está favorável e, é nesse aspecto que a TAG precisa trabalhar, diminuindo qualquer tipo de tratamento discriminatório e transformar o mercado de transporte em um mercado de troca eficiente, onde o agente injeta molécula e tem acesso ao mercado nacional como um todo.

Sobre o fim dos Contratos Legados com a Petrobras, o diretor Ovidio afirma que é um ciclo natural que aconteceu em outros mercados maduros pois, quando se expira um ciclo de contratos, começa um período de revisão

tarifária, onde o regulador avalia a base de ativos da empresa, quais são os investimentos novos ainda não amortizados e qual o plano de investimentos futuros e, assim, se recalcula a tarifa para os agentes. Ele diz que em ciclos de negócios regulado, como o transporte de gás natural, ao longo do tempo os investimentos antigos vão sendo amortizados, dando espaço para entrada confortável de novos investimentos, mantendo a robustez da rede, expandir o sistema e oferecer mais flexibilidade aos agentes.

Luisa Franca afirma que com o encerramento dos Contratos Legados, a Petrobras deixará de exercer o papel de garantidor da receita máxima permitida pelo órgão regulador, o que irá gerar uma redução já esperada na própria receita máxima permitida, considerando que os investimentos já estão depreciados. Dessa forma, com a redução da receita máxima permitida, surge a oportunidade de realizar novos investimentos eficientes que vão ajudar o mercado de gás a se desenvolver, gerando mais oferta e mais demanda. Assim, surge uma oportunidade ao mercado de contratar diretamente junto à TAG a capacidade de transporte, facilitando o acesso ao transporte e gerando a livre competição. Ela afirma que o principal risco identificado é a saída de demandas que compõe esse denominador tarifário, que poderiam vir a buscar conexões diretas às fontes de suprimento.

Leonardo Reis diz que a principal oportunidade é a criação de um mercado de transporte padrão, pois como a Petrobras possui contratos de transporte anteriormente firmados diferentes, com o fim deles, surge de fato o contrato único e aumenta a visão do mercado e dos agentes que o transporte é um ambiente isonômico independente do tamanho e porte dos agentes nele inseridos. A segunda oportunidade, segundo o gerente, é passar a discutir expansão e investimento a luz do mercado nacional e do órgão regulador, sem discutir de agente a agente, como era no modelo anterior, onde a discussão acontecia no âmbito da Petrobras. Ele afirma que o principal risco é que com o fim dos contratos deixa de ter uma obrigatoriedade de contratação de capacidade, deixando a empresa muito mais exposta ao mercado e sua lógica de contratação. Outro risco identificado pelo gerente é o aumento do número de partes relacionadas nas discussões e no atendimento, tendo mais interface com os clientes e com os clientes tendo mais interface entre si, discutindo todos os aspectos, já que na Nova Lei do Gás há um ponto que cita a criação

de um conselho de usuários pelos carregadores de gás natural, o que não acontece hoje. Entretanto, ele afirma que também há uma ótica positiva nesse aspecto, pois assim haverá mais gente interessada no bom funcionamento da rede de transporte.

Em relação ao desafio de acompanhar as novas tendências do mercado de gás relacionadas à transição energética, o Ovidio Quintana afirma que o gás natural é um aliado na agenda da transição energética pelas suas características, tendo um nível de emissão de gases poluentes muito inferior comparado aos outros combustíveis fósseis. Ele cita a importância do planejamento da rede de transporte pensando na possibilidade dos “novos gases” renováveis, como o hidrogênio e biometano. Ao planejar a expansão, enxergar o mercado e a regulação, ele diz que o papel do transportador é transportar energia, incluindo a participação e aumento gradativo do biometano na movimentação de gás natural da rede de transporte da TAG, pela sua característica física semelhante ao gás natural e fácil adaptação da malha para o recebimento do biometano. No Brasil, a descentralização física das fontes de produção de biometano em comparação ao gás natural geram desafios para a consolidação e sua inserção na malha de transporte, já que suas fontes são pulverizadas pelo território. Ovídio afirma que a pulverização não pode significar fragmentação, que no conceito da indústria de rede ele tem que estar disponível num hub de comercialização em nível nacional, gerando competição e fortalecimento da segurança de suprimentos. Já o hidrogênio exige uma maior adaptação da malha e maiores avanços tecnológicos para viabilizar a sua entrada no sistema de transporte. O diretor diz que o papel da infraestrutura de rede de transporte e distribuição é coordenar os planos de expansão e investimento para fazer com que a energia renovável possa estar a serviço de todos os usuários do país, valorizando o potencial de produção de gás natural, biometano e hidrogênio do Brasil.

A Gerente Luisa Franca afirma que sua gerência tem o papel de acompanhar os potenciais projetos e oportunidades, enquanto trabalha para que possa, em relacionamento com o mercado de produtores de hidrogênio e biometano, realizar estudos para a conexão ao sistema de transporte, estimulando o desenvolvimento de projetos que sejam integrados ao sistema. Ela diz que a área de Inteligência de Mercado foca em acompanhar as novas

tendências, realizando mapeamentos do mercado de biometano e, sobre o hidrogênio, por estar em fase mais preliminar, o acompanhamento se resume a mapear a infraestrutura da TAG e planejar o que precisaria ser feito para receber o hidrogênio em seu sistema. Ela também cita a importância do desenvolvimento de projetos referente a estocagem de gás para a integração com o setor elétrico e contribuir para a transição energética, substituindo o carvão e o diesel na geração de energia térmica, essencial na matriz energética do país.

Leonardo Reis afirma que a sua Gerência de Contratos e Faturamento acompanha, mas não possui o papel central nessas novas tendências.

5. CONCLUSÃO

O Mercado de Gás Natural brasileiro está começando um novo ciclo de abertura, promovendo a desverticalização da competição e igualdade entre os agentes. Com ações do Governo Federal e do órgão regulador federal, a Agência Nacional do Petróleo, Biocombustíveis e Gás Natural, está em construção o modelo de desenvolvimento e liberalização do mercado, promovendo de forma integrada o acesso à infraestrutura de transporte de gás natural pelos agentes produtores e consumidores. Nesse aspecto, surge o esforço da Diretoria Comercial Regulatória da Transportadora Associada de Gás, que trabalha para atender seus clientes de forma isonômica. Com o presente estudo, percebe-se o compromisso da Transportadora Associada de Gás em captar os melhores profissionais para construir uma Diretoria que fosse capaz de atender de forma eficiente os novos clientes, aprender de forma simultânea ao mercado, essa nova forma de oferecer capacidade de transporte de gás natural no Brasil, identificar e entender como os agentes do Mercado de Gás estão se posicionando para identificar o encontro entre as ofertas e demanda de gás, percebendo a necessidade de novos investimentos com o objetivo de conectar novas fontes de suprimento aos seus mercados consumidores e retirar gargalos existentes na malha de transporte de gás natural da TAG.

Dessa forma, foram desenvolvidos novos processos e adaptados os processos existentes, nas gerências da Diretoria Comercial e Regulatória, para

promover esse encontro de forma isonômica, focando e investindo na padronização do tratamento aos carregadores, tanto na negociação como no fluxo de comunicação dentro das diferentes áreas da própria empresa e negociando junto ao órgão regulador novos modelos de negociação contratual e tarifas de curto prazo com múltiplos agentes.

Os gestores acreditam que com o atual modelo de desenvolvimento do Mercado de Gás Natural, que promove a competição entre os agentes, o preço da molécula de gás natural irá diminuir, a partir de fatores como o aumento de transações e consequente economia de escala e, o aumento da oferta, a partir da segurança jurídica promovida e a certeza que o mercado funcionará de forma eficiente para todos os agentes, garantindo decisões de investimento no longo prazo. Outro aspecto positivo do “choque de energia barato” é o acesso de indústrias ao sistema de transporte, gerando empregos de forma direta e indireta e substituindo fontes de energias mais poluentes em comparação ao gás natural, além da contribuição para segurança energética do país.

Para executar o desafio de atrair mais oferta de gás natural à malha de transporte da TAG, os gestores defendem que é necessário criar instrumentos facilitadores, desenvolvendo soluções de conexão que atendam ao mercado de forma isonômica, transparente e flexível, trazendo sempre a visão integrada do sistema de transporte de gás natural brasileiro e gerando segurança ao cliente que deseja contratar soluções de infraestrutura, transformando o mercado de transporte de gás natural em um mercado de troca sempre pautado na eficiência do sistema.

Com o fim dos Contratos Legados junto à Petrobras, surge a oportunidade de desenvolvimento de um mercado de transporte padrão, com livre concorrência, onde todos os agentes serão tratados de forma isonômica de fato, pois se encerra o ciclo de contratos anterior à Nova Lei do Gás, gerando revisão tarifária, análise da base de ativos da empresa e inclusão do plano de investimentos futuros, que proporcionam a expansão do sistema e oferecem mais flexibilidade aos agentes, no novo cálculo tarifário a ser elaborado entre os novos agentes a partir da capacidade disponível com o encerramento dos antigos Contratos Legados. Entretanto, surge o risco da exposição da empresa ao mercado e a redução já esperada na receita máxima permitida.

Assim, percebemos o compromisso da Transportadora Associada de Gás em promover um desenvolvimento do Mercado de Gás Natural pautado na livre concorrência, no oferecimento de soluções de infraestrutura para os agentes que desejam se conectar à malha de transporte, pautadas nos modelos utilizados em outros mercados maduros, como o mercado Europeu de gás natural e, no tratamento isonômico aos carregadores, oferecendo segurança jurídica e desenvolvendo produtos para o atendimento padronizado aos agentes, oferecendo a eles flexibilidade e confiabilidade nas decisões de investimento à longo prazo, mostrando o interesse em desenvolver um mercado integrado, robusto e pujante, gerando segurança energética à nação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edmar & FERRARO, Marcelo (2013) - Indústria do gás natural: fundamentos técnicos e econômicos. Synergia Editora

ANP - Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2020). Modelo conceitual do mercado de gás na esfera de competência da união – Comercialização, Carregamento e Balanceamento.

ANP - Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2009). Evolução da indústria brasileira de gás natural: Aspectos técnico-econômicos e jurídicos.

ANP - Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2018). Desverticalização na indústria do gás natural.

ANP - Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (2017). Considerações sobre alguns aspectos do desenvolvimento da indústria do gás natural

BERG, Sanford; TSCHIRHART, John (1988). Natural Monopoly Regulation: Principles and Practices. Cambridge University Press.

BONI, Valdete & QUARESMA, Jurema Sílvia (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. UFSC, Santa Catarina.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2019). Termo de compromisso de cessação de prática. Disponível em: https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQA8mpB9yM2Ur8iByH-Nu4yvA1cv_9inRMOg4J1hcDMLohDGroONKELtnpkMU8Pfaq47IACp_3Fd9iD44arSE934kMfAu8z

CHIAVENATO, Idalberto & SAPIRO, Arão (2010). Planejamento estratégico. 2a ed. – Rio de Janeiro: Elsevier.

CNPE – Conselho Nacional de Política Energética (2016). Resolução nº 10, de 14 de dezembro de 2016. Disponível em: https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/conselhos-e-comites/cnpe/resolucoes-do-cnpe/arquivos/2016/resolucao_cnpe_10_diretrizes_gas_para_crescer.pdf

CNPE – Conselho Nacional de Política Energética (2019). Resolução nº 4, de 9 de abril de 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/conselhos-e-comites/cnpe/resolucoes-do-cnpe/arquivos/2019/ResoluoCNPE42019.pdf>

ENGIE (2022). ENGIE no mundo. Disponível em: <https://www.engie.com.br/institucional/sobre-a-engie>

ENGIE (2022). Transportadora Associada de Gás. Disponível em: <https://www.engie.com.br/tag/>

EPBR – Empresa de Pesquisa Energética (2021). TAG avança com primeiros contratos de transporte de gás com novos fornecedores. Disponível em: <https://epbr.com.br/tag-avanca-com-primeiros-contratos-de-transporte-de-gas-com-novos-supridores/>

EPBR – Empresa de Pesquisa Energética (2021). TAG contrata transporte de 10 milhões de m³/dia de gás para sete empresas. Disponível em: <https://epbr.com.br/tag-vai-transportar-10-milhoes-de-m%C2%B3-dia-de-gas-para-sete-empresas/>

GIL, A. C. (2018). Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas, São Paulo.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY - IEA (1994). Natural gas transportation: organisation and regulation. International Energy Agency, Paris.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY - IEA (2002). Flexibility in natural gas supply and demand. International Energy Agency, Paris.

MME – Ministério de Minas e Energia (2019). Novo Mercado de Gás. Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/petroleo-gas-natural-e-biocombustiveis/novo-mercado-de-gas>

PRODANOV, C. C. & FREITAS, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico. Feevale, Novo Hamburgo.

PR - Presidência da República (2009). Lei nº 11.909, de 4 de março de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11909.htm

PR - Presidência da República (2021). Lei nº 14.134, de 8 de abril de 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14134.htm

PRADE, Y. C. & ALMEIDA, E. (2020). A falta de flexibilidade do mercado de gás no Brasil: um problema para o processo de liberalização. Ensaio Energético, 16 de novembro, 2020.

SORDI, José Osvado de (2017). Desenvolvimento de projeto de pesquisa. Saraiva, São Paulo.

TAVARES, AMANDA (2021). O caminho para o mercado atacadista organizado de gás natural no Brasil: principais avanços e desafios. *Ensaio Energético*, 13 de setembro, 2021.

TAVARES, F. B. (2020). Elementos para implantação de sistemas de Entrada e Saída: algumas lições dos mercados europeus. *Ensaio Energético*, 30 de novembro, 2020.

THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL. REGULATION (EU) No 994/2010 concerning measures to safeguard security of gas supply. “isolated systems forming gas islands” e “gas island as a result of an absence of infrastructure connections with the rest of the Union”. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2010/994/oj>.

TRANSPORTADORA ASSOCIADA DE GÁS – TAG (2020). Webinar Energia em Foco: o desenho do novo mercado de gás e termoeletricidade.

TRANSPORTADORA ASSOCIADA DE GÁS – TAG (2020). Relatório da Administração 2019. Disponível em: https://media.ntag.com.br/uploads/2020/05/TAG-RA19_d.pdf

TRANSPORTADORA ASSOCIADA DE GÁS – TAG (2022). Relatório da Administração 2021. Disponível em: https://media.ntag.com.br/uploads/2022/06/TAG_RADM_2021.pdf

TRANSPORTADORA ASSOCIADA DE GÁS – TAG (2022). Administração 2022. Disponível em: <https://ntag.com.br/institucional/administracao/>

YIN, Robert K. (2001). Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman.

APÊNCIE A – Roteiro de entrevista aplicado os gestores

1. Após a Nova Lei do Gás, quais foram as principais necessidades de mudanças na estrutura organizacional da sua área?
2. A partir da abertura da capacidade de transporte para novos clientes, quais foram as principais necessidades de adaptação dos processos internos da sua área para viabilizar o atendimento dos novos carregadores? Quais foram os principais processos implementados na sua área em 2021-22 para possibilitar a adaptação necessária ao prosseguimento da abertura do mercado de transporte de gás brasileiro?
3. Você está participando do processo de abertura do mercado de gás brasileiro, por que acha que essa forma de desenvolvimento econômico contribui para os produtores de gás e os consumidores finais?
4. Como você acredita que a TAG conseguirá atrair mais oferta de gás para a sua malha de transporte e assim aumentar a competitividade do preço da molécula? O que você poderia me dizer sobre os desafios para realizar investimentos em infraestrutura visando conectar a malha de transporte da TAG à novas fontes de suprimento de gás e ampliar o abastecimento do mercado?
5. Com o fim dos contratos legados com a Petrobras no período entre 2025 e 2033 haverá uma grande capacidade de transporte da TAG disponível no mercado. Quais riscos e quais oportunidades você enxerga para Diretoria Comercial nesse cenário?
6. Em paralelo à abertura do Mercado de Gás brasileiro ocorre o processo de transição energética. Como a sua área se comporta perante o desafio de acompanhar as novas tendências do mercado de gás relacionadas à transição energética, como hidrogênio e biometano?