

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DA
EDP - Electricidade de Portugal, SA
* Algumas reflexões elementares ***

por

João de Jesus Ferreira

**Revista Portuguesa de Energia
Abril de 1997**

A GESTÃO ESTRATÉGICA DA EDP - Electricidade de Portugal, SA¹

por
João de Jesus Ferreira (2)

RESUMO

A privatização anunciada da EDP - Electricidade de Portugal, SA, poderá constituir uma oportunidade de negócio para os agentes económicos portugueses e uma oportunidade para gerar um mecanismo de mudança na gestão estratégica da EDP, bem como na sua cultura interna.

Os grupos económicos e financeiros que se preparam para esta privatização, deverão procurar incluir no seu núcleo operacional a necessária “massa crítica”, com competências no sector energético e no sector eléctrico, independente do grupo EDP.

Só nestas circunstâncias é possível, a um grupo accionista minoritário, gerar um movimento de mudança no seio da EDP por forma a permitir a obtenção de elevados níveis de optimização dos recursos disponíveis e a implementação de verdadeiras políticas de conservação e utilização racional da energia. Assim, será mais provável a criação de benefícios acrescidos que poderão vir a ser repartidos entre as empresas do grupo EDP e os seus “clientes”.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo pretende apresentar uma abordagem muito resumida de alguns aspectos que se relacionam com o modelo de gestão estratégica da EDP - Electricidade de Portugal, S.A. e que resulta de uma primeira reflexão sobre este tema, tendo como enquadramento a sua futura privatização parcial.

Estando a EDP na fase inicial da privatização do seu capital, é natural que esta operação venha a despertar o interesse de grupos económicos e financeiros nacionais. Neste contexto, é importante para qualquer agrupamento interessado na aquisição de capitais da EDP integrar um parceiro que possa ajudar a redefinir os modelos de gestão estratégica, com uma visão ajustada ao sector energético em geral e ao sector eléctrico em particular.

A falta desta visão crítica, no seio dos futuros accionistas da EDP, poderá limitar a capacidade de intervenção, no sentido de moldar o modelo de gestão estratégica da EDP

¹ Artigo publicado na edição N°1 da Revista Portuguesa de Energia

² Engenheiro Electrotécnico (IST)

às necessidades reais de uma empresa de serviço público que deverá orientar a sua gestão para a procura sistemática da optimização dos recursos.

2. A CAPACIDADE DE INTERVENÇÃO DOS ACCIONISTAS PRIVADOS

Numa primeira fase está prevista a privatização parcial do capital da EDP, mantendo o Estado português uma posição maioritária garantindo, assim, o controlo da empresa. Nestas circunstâncias qualquer grupo que se envolva na aquisição de acções da EDP, por muito importante que seja a sua participação no seu capital social, ficará sempre reduzido a uma posição minoritária. Este constitui um principal obstáculo à capacidade de intervenção, por parte dos futuros accionistas privados, no modelo de gestão estratégica do grupo EDP. Se acrescentarmos a este constrangimento a falta de conhecimentos específicos sobre o sector energético em geral e sobre o sector eléctrico em particular, nomeadamente no que se refere a uma clara visão estratégica para esta indústria, será quase impossível aos accionistas privados influenciarem o modelo de gestão do grupo EDP no sentido da optimização dos recursos, nomeadamente a dos energéticos.

3. O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO GRUPO EDP

Uma abordagem superficial

Esta breve reflexão crítica sobre o modelo de gestão estratégica da EDP, constitui uma abordagem ligeira e não pretende focar todas as suas vertentes nem apresentar as eventuais justificações para as decisões tomadas, sendo apenas uma visão que carece ser aprofundada com maior detalhe.

Neste contexto, se pretendermos analisar, de uma forma muito sumária, o que foi a estratégia da EDP nos últimos 20 anos, somos levados a concluir que esta foi o resultado da sua fortíssima cultura interna, que está baseada num posicionamento majestático, com um perfil predominantemente tecnocrático-eléctrico, normalmente de “costas” viradas para o consumidor (que nunca foi considerado como um cliente) e para a gestão da procura da energia, isto é, relegando para segundo plano a optimização dos recursos instalados e ignorando os conceitos de conservação e utilização racional da energia como forma de optimização dos recursos, quer energéticos quer financeiros.

Esta cultura interna conduziu a EDP para uma estratégia de planeamento totalmente orientada para a oferta, sem ter em consideração as mutações e as necessidades da procura, forçando o investimento em novos centros electro-produtores (projectos de capital - intensivo) cuja necessidade é muito duvidosa, mesmo quando justificada pela garantia e segurança do abastecimento de energia eléctrica ao país.

Por outro lado, as recentes mutações verificadas na EDP, através da criação de um enorme número de empresas participadas foi, também, um importante erro estratégico. Esta pulverização em nada contribui quer para a optimização dos recursos, quer para o aproveitamento de sinergias, ou mesmo para acrescentar valor aos serviços prestados aos seus “clientes”.

Uma outra vertente que importa analisar, diz respeito à forma como o grupo EDP tem encarado as esperadas alterações estruturais no domínio da conservação do ambiente, nomeadamente no que se refere à limitação de emissões de poluentes atmosféricos provenientes da queima de combustíveis fósseis. O binómio **Ambiente e Energia** deverá originar uma estratégia claramente orientada para um novo conceito de planeamento e de organização da produção e da utilização da energia, incluindo a energia eléctrica. Neste contexto a **Ambienergia** constituirá um conceito para o futuro que deverá estar, desde já, incluído nas estratégias das empresas do sector eléctrico, aproveitando as tecnologias disponíveis para gerar novas oportunidades de negócio no âmbito dos serviços energéticos, como sejam os casos da cogeração e da utilização do gás natural como energia primária.

O gás natural, brevemente disponível no mercado energético nacional, deverá ser visto pelo sector eléctrico quer como um concorrente, quer como uma nova oportunidade de negócio. Como concorrente directo, o gás natural poderá vir a substituir a energia eléctrica em algumas utilizações finais. No entanto, é como concorrente indirecto, na substituição de utilizações secundárias, que o gás natural poderá constituir uma ameaça significativa, se tivermos em consideração o mercado potencial da cogeração em Portugal. Em quaisquer das vertentes focadas existem oportunidades de negócio que podem ser exploradas pelo grupo EDP, numa perspectiva de prestação de serviços energéticos e com uma forte componente ambiental.

Em minha opinião estamos, assim, perante uma situação em que as orientações estratégicas do grupo EDP privilegiaram uma lógica de negócio centrada na venda de energia eléctrica aos seus consumidores (quase cativos), sem ter em consideração a adequação entre a procura e a oferta nem os potenciais benefícios existentes na adaptação do consumo às exigências de optimização da produção.

A lógica do negócio desta indústria deverá ser desenvolvida, não em termos de venda de electricidade onde a concorrência vai sendo cada vez mais agressiva, mas sim em termos de prestação de um serviço energético com valor acrescentado para os seus clientes.

As recentes notícias sobre os novos objectivos estratégicos do grupo EDP são, em parte, um ténue sinal de mudança. Estes são:

- ◆ **Aumentar a competitividade**
- ◆ **Assegurar o crescimento**
- ◆ **Alinhar a cultura**
- ◆ **Reforçar os mecanismos de coordenação**

Fica-nos, no entanto, a dúvida sobre como serão conduzidas as estratégias, quais os caminhos a percorrer para atingir os objectivos e, principalmente, se com a actual estrutura accionista há vontade política e capacidade interna para um “alinhamento” da cultura da EDP. Neste contexto, poderá ser muito relevante o papel de um accionista privado, com peso significativo na estrutura do capital social do Grupo EDP.

Por outro lado, considerar a companhia de electricidade espanhola (Endesa) como futura accionista da EDP parece-me uma situação pouco razoável e sem sentido, na medida em que tal participação trará mais inconvenientes que benefícios, como é fácil de perceber. Esta situação virá, não só enfraquecer a capacidade de intervenção dos futuros accionistas portugueses como também dificultar a implementação de estratégias que possam vir a colidir com os interesses daquela companhia espanhola

4. CONCLUSÃO

A EDP - Electricidade de Portugal, SA é hoje uma empresa que apresenta resultados positivos mas com uma carência de visão estratégica adequada quer às mutações dos mercados, incluindo o da energia, quer à lógica do negócio em que está envolvida.

A sua forte cultura interna é um importante obstáculo ao desenvolvimento de modelos de gestão mais adequados às realidades do presente e às expectativas do futuro.

A privatização de parte do seu capital poderá constituir uma oportunidade para iniciar um processo orientado para a mudança das mentalidades, da cultura e da estratégia.

Para que esta oportunidade não seja perdida, é necessário que os futuros accionistas privados possuam competências específicas do sector energético para conseguirem convencer o accionista maioritário (o Estado português) a procurar, em conjunto, o bom caminho da mudança.

Assim, é imprescindível a existência de um accionista privado e nacional com uma participação importante no capital social da EDP que deverá assumir a liderança da mudança desejada e possuir a referida “massa crítica”. Uma das formas de a internalizar é incluir no seu núcleo operacional as necessárias competências, com conhecimento dos sectores energético e eléctrico. De realçar que estas deverão ser constituídas por elementos externos à EDP, por forma a permitir o germinar de uma nova cultura, criando condições para o sucesso de novos modelos de gestão estratégica para o grupo EDP.