



Estratégias Empresariais - EDP

João Manso Neto

EDP – Membro do Conselho de Administração Executivo

Lisboa, 29 de Maio de 2008



- I – Introdução
- II – Internacionalização
- III – Estratégia em Portugal



I – Introdução

1. Há pouco mais de dez anos a EDP era uma Empresa exclusivamente:
 - Eléctrica
 - Regulada
 - Nacional

2. Mantendo esta postura não só não poderia crescer como só lhe restaria perder escala com a crescente liberalização do mercado português.

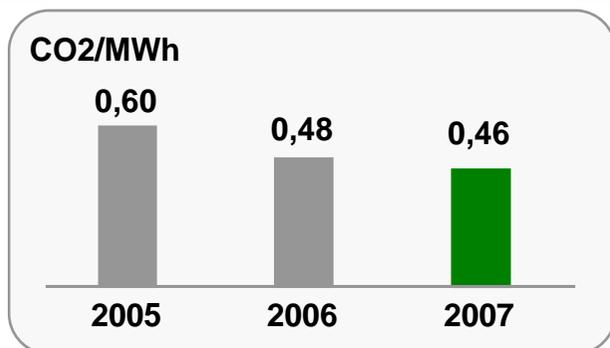
3. Estratégia adoptada:
 - Internacionalização
 - Abordagem do mercado nacional no sentido do fomento da eficiência e concorrência

II - Internacionalização

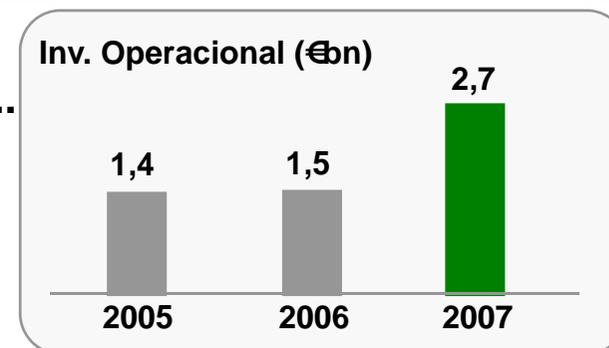


Pela primeira vez, em 2007 a EDP teve mais de metade do EBITDA gerado fora de Portugal

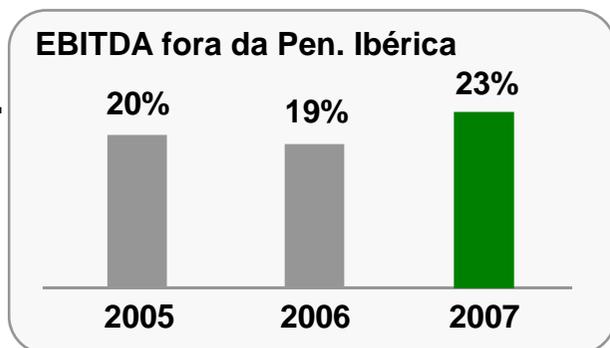
 Mais verde...



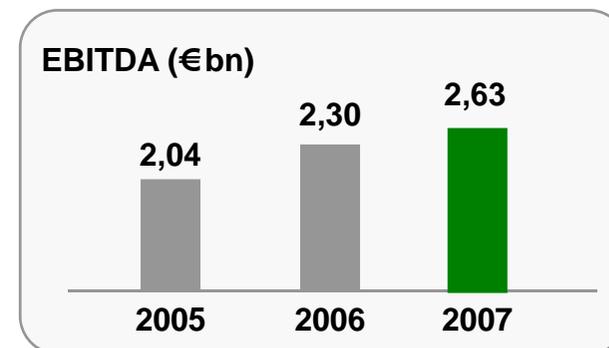
 Mais oportunidades...



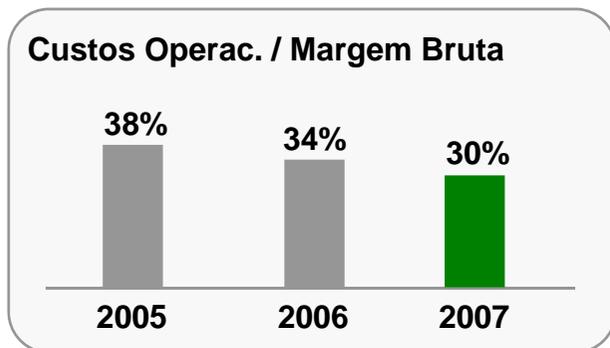
 Mais diversificada...



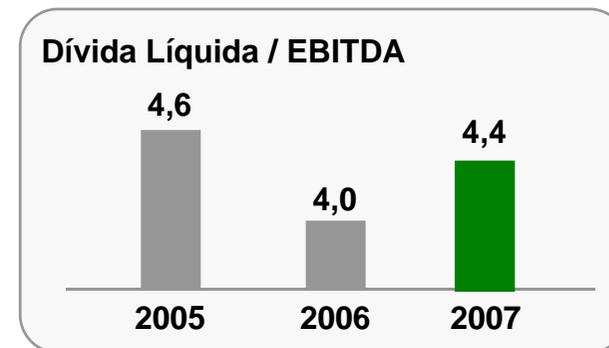
 Mais crescimento...



 Mais eficiente...



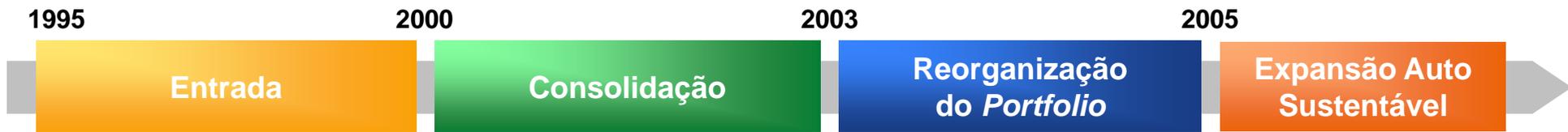
 Mais sólida...





Primeira vaga: o Brasil
A opção “natural”

As principais fases de crescimento no Brasil



- **1995**
Compra de 21% da CERJ (Distribuidora no Rio de Janeiro)
- **1997**
Lajeado
- **1998**
Aquisição de 17% da Bandeirante
- **1999**
Aquisição de uma participação indirecta na Escelsa e Enersul

- **2001**
OPA e Cisão da Bandeirante
- **2001**
Aquisição de 95% do projecto hídrico de Peixe Angical
- **2001**
Início da Fafen (central termoeléctrica na Bahia)
- **2002**
Aquisição do controle da Escelsa e da Enersul

- **2003**
Parceria com Furnas em Peixe Angical
- **2004**
Venda da Fafen para a Petrobras
- **2005**
Reorganização Societária e Desverticalização

- **2005**
IPO da Energias do Brasil
- **2006**
Entrada em funcionamento de Peixe Angical
- **2007**
Investimento numa central a carvão
- **2008**
Expansão para as renováveis

Porquê o Brasil?

- Suporte do governo brasileiro e Português
- Oportunidades abertas pelos programas de privatização
- Geografia onde Portugal tem teoricamente vantagens comparativas
- Aposta inicial sobretudo na Distribuição

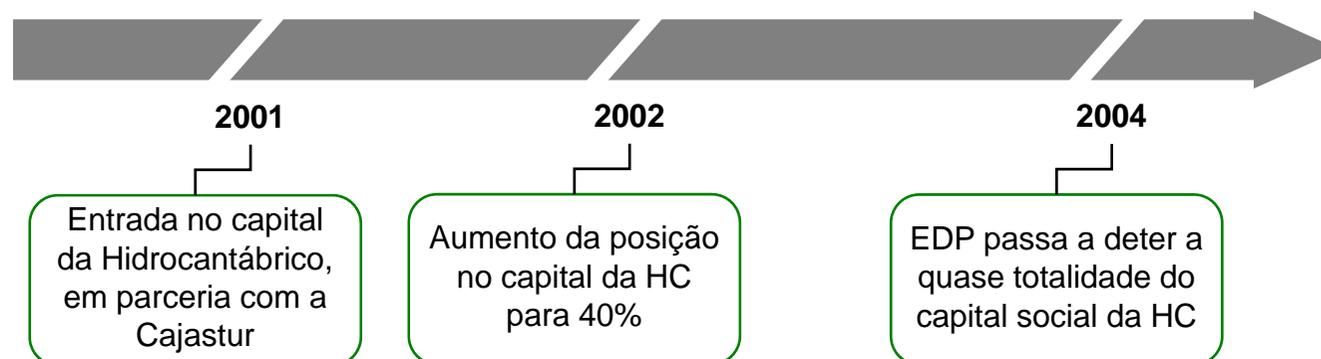
Principais desafios

- Escala
- Gestão das especificidades locais/Integração cultural
- Gestão dos riscos (ex. regulatório, país, cambial, etc)
- Maior integração vertical do negócio (maior aposta na geração)



Segunda vaga – Espanha
Procurar massa crítica num mercado em
integração

A entrada no mercado espanhol foi feita através da HC, visando reforçar a EDP na perspectiva do MIBEL



Porquê Espanha?

- Importância de ter uma posição no mercado espanhol, antecipando o MIBEL
- Extensão “natural” do mercado português / doméstico
- Reforço da posição de Top player no mercado ibérico

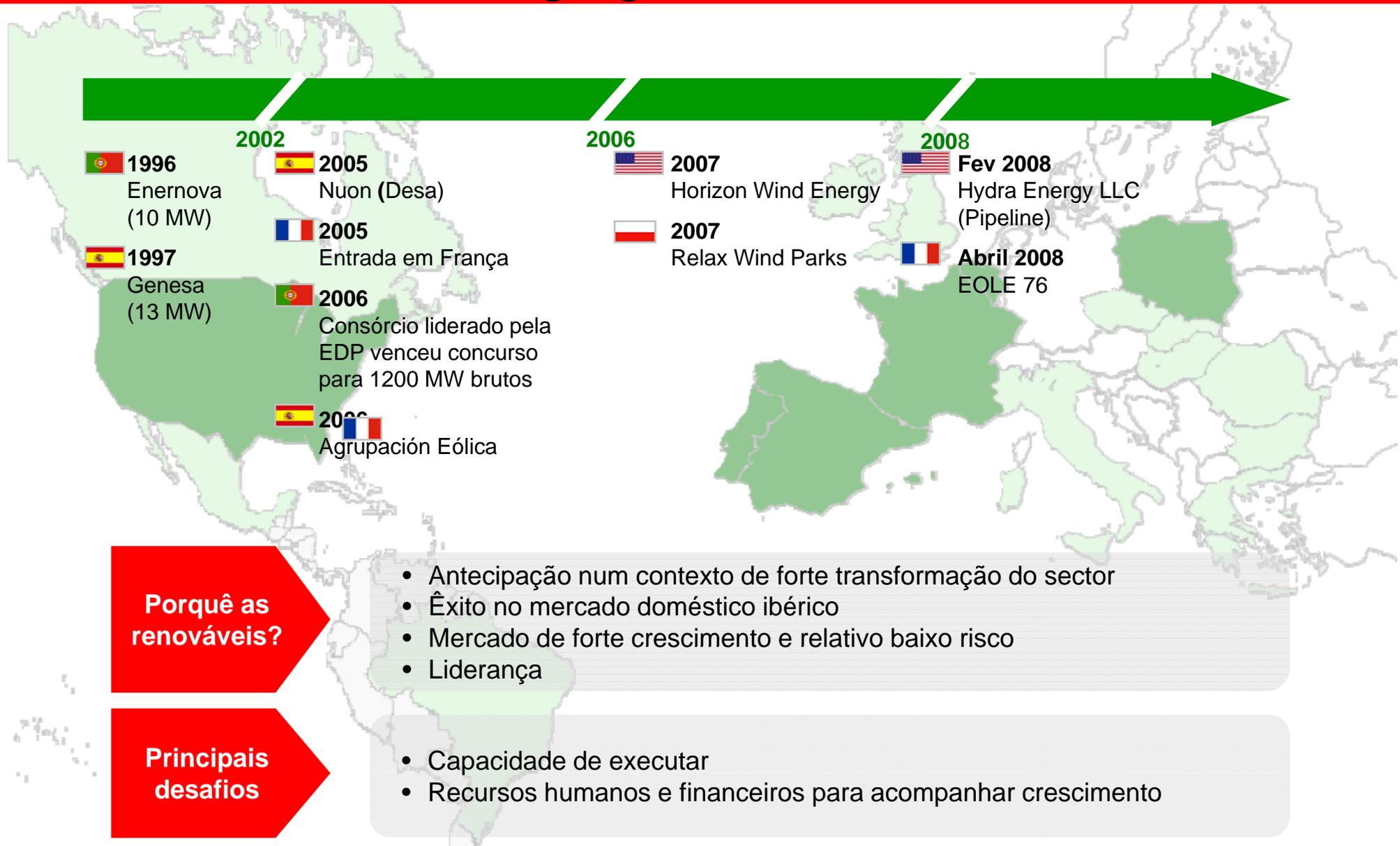
Principais desafios

- Dimensão
- Funcionamento do mercado
- Gestão do enquadramento regulatório



Terceira vaga – Renováveis
Liderar e diferenciar

Estratégia para o negócio das renováveis baseado num crescimento sustentável e geograficamente diversificado





Elementos transversais da Internacionalização

- Ênfase em áreas onde temos competências críticas e vantagens comparativas.
- Centralização das funções em que há economias de escala e definição de processos de negócios comuns.
- Ligação a interesses locais e integração de quadros nacionais numa cultura dinâmica.
- O estabelecimento de ligações inovadoras com fornecedores – o caso Sonatrach.



II – Estratégia em Portugal

1. Apesar da internacionalização, Portugal continua a ser um mercado chave.
2. Desafio que se coloca: como gerir um incumbente com posições muito significativas nas várias fases da cadeia de valor?
3. Características particulares de Portugal
 - trata-se de mercado autónomo só a curto prazo 3/5 anos no quadro do MIBEL



II – Estratégia em Portugal (Cont.)

4. Estratégias seguidas:

a) Promoção de eficiência

- (i) - Produção – papel dos CAE
- (ii) - Distribuição - a Regulação como um estímulo

b) Atenção aos clientes

- (i) - Produtos inovadores
- (ii) - Única empresa a aproveitar liberalização de BT
- (iii) - Promoção da eficiência energética

c) Inovação – exemplo do Inovgrid

d) Fomento de concorrência

- (i) - Dinamização do MIBEL
- (ii) - Cessação dos CAE
- (iii) - Participação voluntária como vendedores em leilões de capacidade



II – Estratégia em Portugal (Cont.)

- e) Aumento da capacidade produtiva para concorrer no mercado alargado
 - ciclos combinados (800 MW em construção em Portugal)
 - Liderança nos novos investimentos/hídricos (mais de 1000 MW em construção)

- f) Renováveis – solução integrada que permitiu a construção de um *cluster* nacional

- g) Integração com gás

- h) Postura construtiva e transparente

