



# A MUDANÇA

EMPRESA NACIONAL DE ELECTRICIDADE, EMPRESA PÚBLICA  
(ENE-E.P.)

Boletim Informativo da UPRI

Nº7 - Outubro de 2007

## UNIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO INTERNA (UPRI)

### Sumário

Nota introdutória	1
UPRI visita NAMPOWER	1
Concurso público para o Projecto de Separação de Contas	4
Reformas no Sector Eléctrico do Equador	4
Actuação de agentes da mudança em tempos de crise ou incertezas	6
Mapa Estratégico Corporativo da ENE-E.P.	

### UPRI VISITA NAMPOWER

Euclides de Brito

Director do Projecto Gestão da Mudança

Ao abrigo de um acordo de cooperação entre a ENE-E.P. e a empresa de electricidade da Namíbia, a NAMPOWER, uma delegação da Unidade de Implementação do Processo de Reestruturação da ENE-E.P. (UPRI) composta por Euclides de Brito, Alberto Tomás, Mário Santos, Vinicio Júnior e Tony Ramos, visitou recentemente a Namíbia com o objectivo de trocar experiencias e saber com a sua congénere. A visita teve lugar de 17 a 21 de Outubro de 2007.

A delegação foi recebida pelo Director Geral da NAMPOWER, Senhor P. Shilamba. O Director manifestou o interesse da NAMPOWER apoiar a ENE-E.P. no seu processo de reestruturação uma vez que, a sua empresa já se encontra num estágio bastante avançado quanto ao referido processo. Na sua intervenção, o Director Geral da NAMPOWER referiu-se sobre os grandes desafios que a sua empresa enfrenta para os próximos cinco (5) anos.

### NOTA INTRODUTÓRIA

O Boletim Informativo da UPRI, denominado "A Mudança", é produzido pelo Projecto Gestão da Mudança e é editado mensalmente. O seu objectivo principal é o de promover a comunicação e a disseminação de informação relacionada com o processo de reorganização e reestruturação da empresa e fundamentalmente sobre matérias ligadas a gestão da mudança.

Caro colega, o Boletim "A Mudança" é um espaço de todos nós, por isso ajude a enriquecer o mesmo com comentários e contribuições. Por favor envie os seus comentários, sugestões e contribuições para -  
proges.mudanca@hotmail.com.

Um dos grandes desafios têm a ver com a constante redução das capacidades de produção quer internamente, quer na vizinha África do Sul e mesmo na SAPP, devido ao elevado aumento da procura de electricidade numa percentagem anual que ronda os entre 3 e 4 %.

Referiu-se igualmente aos desafios do Governo Namibiano e em particular, da sua empresa no processo de electrificação do país.

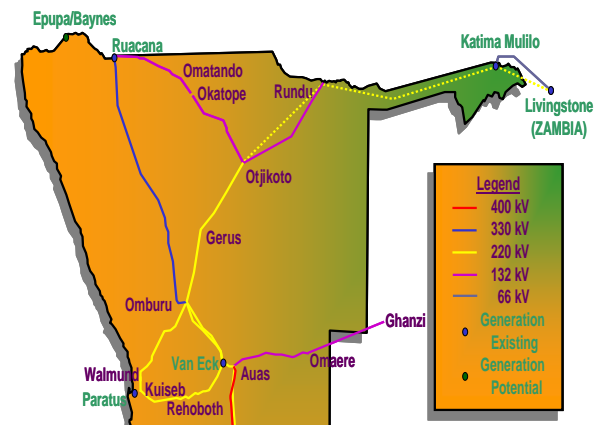
Shilamba disse que as metas relativas a extensão da rede eléctrica, assim como a necessidade de ligação de novos clientes são bastante ambiciosas, o que constitui um grande desafio para a empresa. Um outro desafio enumerado tem a ver com a necessidade de se proceder investimentos de capital intensivo, assim como no desenvolvimento do capital humano. A NAMPOWER está a implementar o seu processo de separação de contas e o processo de gestão da mudança.

A NAMPOWER tem investido bastante nestas duas áreas e tem já adquirido bastante experiencia que pode ser útil para a ENE-E.P., disse Shilamba.

Um dos grandes desafios para a Pool de Energia Eléctrica da África Austral (SAPP) e em particular para a NAMPOWER, é a introdução de um regime tarifário que responda ao princípio do "Cost Reflectivity" ou seja, que as tarifas reflectam os custos efectivos. É necessário que se pratiquem tarifas que promovam o investimento e desenvolvimento das infra-estruturas eléctricas. Precisamos de quantidades enormes de energia eléctrica, de aumentar as capacidades de produção existentes para cobrir a crescente procura de electricidade. É necessário que o Agente Regulador tenha um papel mais actuante de modo a garantir credibilidade e confiança dos investidores.

A Namíbia recebe 45% das suas necessidades em termos de produção de energia eléctrica da África do Sul. Esta empresa tem estado a passar igualmente por um período de crise e por isso, a NAMPOWER tem estado a equacionar novas

estratégias para procurar novas fontes de fornecimento. Neste sentido, a empresa está a investir numa interligação entre a Namíbia e o Zimbabwe, e que, comporta um troço em corrente alterna e outro em corrente contínua. A interligação "CAPRIVI Link" está numa fase avançada de desenvolvimento. O acordo de compra e aquisição de energia eléctrica, (PPA), foi já rubricado entre a NAMPOWER e a sua congénere Zimbabueana, a ZESA, em Fevereiro de 2007 e inclui um empréstimo da NAMPOWER para a ZESA de 40 milhões de dólares para a reabilitação da central térmica do Hwange, que em troca, terá cerca 150 MW garantidos, que obterá da sua congénere durante os próximos cinco (5) anos subsequentes a conclusão da obra. A 25 de Setembro de 2007, foi concluído o processo concurso para a construção da subestação de conversão de corrente contínua.



Shilamba referiu-se também a outras importantes iniciativas tais como; o desenvolvimento do projecto do KUDU GÁS, que tem estado a ser considerado pelo Governo Namibiano, mas sem efeito devido ao elevado preço do gás. É um projecto de capital intensivo, orçado em 5.8 mil milhões de dólares Namibianos (1 dólar americano equivale a 6.5 dólares Namibianos).

A construção da Central Hidroeléctrica do Baynes, com uma capacidade de \*/- 500 MW é outra opção que apresenta ter grande viabilidade. Entretanto, a Comissão Conjunta entre Angola e a Namíbia tem estado a trabalhar neste dossier.

Segundo o estudo da evolução da procura de electricidade, a Namíbia, para cobrir a procura de electricidade precisará entre 2007 a 2010, um total de 348 MW.

Existe também a intenção de aumentar a capacidade de produção da Central Hidroeléctrica do Ruacana. Esta Central detém actualmente 240 MW e a ideia é de instalar uma nova unidade geradora de 80 MW, mas a viabilidade deste projecto, depende muito da conclusão da reabilitação da Barragem do GOVE, em Angola. Shilamba disse que a Namíbia tem estado a considerar também a opção nuclear uma vez que o país tem bastante urânio.

A NAMPOWER tem estado a trabalhar num ambicioso projecto que tem a ver com a gestão do lado da procura, ou seja "*Demand Side Management Programme (DSM)*". Este programa, tem tido uma aceitação enorme por parte dos clientes, prevê ainda a instalação de lâmpadas económicas, fluorescentes a custo zero para o cliente, participação dos grandes consumidores em programas de conservação e eficiência energética, utilização de tarifas diferenciadas em função do período de uso, assim como cortes negociados. A NAMPOWER está a seguir o exemplo da ESKOM da África do Sul que em 2006, fruto do DSM conseguiu reduzir na sua balança energética do lado da procura cerca de 150 MW.

Quanto ao processo de reestruturação, a NAMPOWER que era uma empresa verticalmente integrada, iniciou o seu processo de mudança em 1995. Procedeu a separação das suas actividades e contas, foi criado no país o Agente Regulador de Electricidade e a NAMPOWER concentrou a suas actividades nos segmentos de produção e transporte, assim como foram criadas as REDS (distribuidoras regionais de electricidade). O projecto MONGULA, que teve um grande impacto no país, permitiu a implementação do processo de separação de contas, a implementação do sistema de comprador único e a introdução de novos parceiros no sector.

#### QUAIS ENTÃO AS GRANDES LIÇÕES DO PROCESSO?

- ✚ Uma relação forte entre o Governo, a empresa e o Regulador, facilitou bastante o processo de mudança;
- ✚ A implementação de um projecto de mudança, com comunicação interna efectiva e envolvendo todos os níveis da empresa, com actividades e responsabilidades bem definidas esteve na base do sucesso;
- ✚ Foi necessário tirar aqueles que dificultavam o bom desenvolvimento do processo de mudança;
- ✚ A liderança jogou um papel muito importante no processo, garantindo confiança e credibilidade no processo;
- ✚ A formação do pessoal, realização de encontros constantes a todos os níveis com o objectivo de promover discussão, ajudou a reduzir e mitigar os elementos ligados a negação, hesitações e resistências.

#### CONSTRANGIMENTOS AINDA POR RESOLVER

- ✚ Resistência das autoridades municipais quanto ao envolvimento do Agente Regulador. Na Namíbia, as autoridades municipais obtinham contribuições através da tarifa de electricidade que servia para atender outras preocupações na sua administração. O Regulador acabou com este subsídio que encarecia a factura do cliente, o que não foi de agrado das autoridades;
- ✚ O serviço na distribuição deteriorou-se e a NAMPOWER viu-se obrigada a envolver os seus quadros novamente na distribuição com o objectivo de ajudar a criar competências e experiencia por parte dos novos operadores;
- ✚ O segmento da distribuição tem estado a ser muito politizado e sem custos baseados em princípios comerciais.

A delegação da ENE-E.P. teve também um encontro com o Regulador de Electricidade, com o Director Técnico (COO) da NAMPOWER, com os directores dos Recursos Humanos, da área Comercial e

Marketing, e visitou o Centro Nacional de Despacho e a Subestação de Auas.

## Electricidade um factor estratégico de desenvolvimento



### CONCURSO PÚBLICO PARA O PROJECTO DE SEPARAÇÃO DE CONTAS

Euclides de Brito  
Director do Projecto Gestão da Mudança

No âmbito do processo de reestruturação interna da ENE-E.P. uma serie de actividades foram definidas quer no Plano Director da Reforma do Sector, quer no Plano de Acção da ENE-E.P., dentre as quais, o projecto de Separação de Contas "Ringfencing". Este projecto tem prioridade primária porque constitui a base da futura estrutura de negócios da empresa.

Neste contexto, o Conselho de Administração da ENE-E.P. aprovou os Termos de Referência (TOR) para a elaboração do referido projecto e recomendou à Unidade de Implementação do Processo de Reestruturação Interna (UPRI) o lançamento do concurso público do projecto, tendo sido nomeado um Comité de Avaliação composto por Euclides de Brito (Coordenador), Mário Santos, Judite Rosas e Samuel Pascoal.

O concurso foi publicado no Jornal Oficial de Angola "Jornal de Angola" no dia 13 de Setembro de 2007 e responderam ao mesmo, um total de 7 empresas.

No dia 26 de Outubro de 2007, teve lugar o acto público de abertura das propostas técnicas na sala de reuniões da Sede da ENE - EP, em Luanda, com inicio as 16h10m e termino as 16h55m tendo participado seis (6) das sete (7) empresas concorrentes.

Depois de um trabalho aturado do Comité de Avaliação e realizado com referência nos procedimentos e critérios do Banco Mundial e da Federação Internacional de Engenheiros Consultores (FIDIC), o Comité submeteu um relatório síntese ao Comité de Monitoria e Avaliação (composto pelos membros do Conselho de Administração) contendo as conclusões e recomendações do trabalho efectuado. Caberá a este Comité a decisão final sobre o assunto.

### REFORMAS NO SECTOR ELÉCTRICO DO EQUADOR

Cerca de 80% da população do país possui energia eléctrica, sendo 95,5% da população urbana e 54,5% da população rural. O consumo industrial ronda os 26,9%, o que indica um baixo índice de industrialização desse país.

O Sector Eléctrico é composto pelo Sistema Interligado Nacional (SIM), pelos sistemas isolados e produção própria. O SIM, do qual fazem parte as principais empresas de produção e distribuição, bem como a empresa de transmissão que é responsável por 84% da capacidade de produção instalada no país. Nos sistemas isolados, a produção é predominantemente térmica (94,3%) e está sob responsabilidade das empresas eléctricas de Galápagos e Sucumbis, representando apenas 0,1% da produção Nacional. Por sua vez, os utentes da produção própria são responsáveis por cerca de 16% da capacidade total instalada no país.

### MOTIVAÇÕES E REFORMAS INSTITUCIONAIS

Todas as centrais hidroeléctricas no país eram de propriedade do Estado e pertenciam a INECEL (Instituto Equatoriano

de Electrificação) criado em 1961. Esta instituição detinha as unidades de produção térmica e quase a totalidade das linhas de transporte. A INECEL era accionista maioritária de 18 das 19 distribuidoras e comercializadoras regionais de energia eléctrica no país.

Com as grandes estiagens que o país conheceu entre os anos 1992 e 1996, adicionado a este elemento, a escassez de investimentos para a expansão, modernização e manutenção das infra-estruturas eléctricas, houve uma diminuição acentuada das capacidades de produção e o governo, viu-se mesmo obrigado a admitir a entrada de novos operadores privados no sector, para auxiliar nos esforços de reforço das capacidades de produção.

Em 1963, foi promulgada a Lei de Modernização do Estado, contendo um conjunto de normas que visavam a reforma estrutural de diversos sectores da economia, dentre eles, o sector de Energia. O principal objectivo desta lei, era o de flexibilizar os sectores que estavam sob regime de monopólio e promover a participação da iniciativa privada no sector.

Mais tarde, já em 1996, foi promulgada a Lei de Regime do Sector Eléctrico (LRSE), assim como um novo quadro regulador. A LRSE estabelece então, que as actividades de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica possam ser exercidas por empresas desverticalizadas. Assim, com esta nova iniciativa e com o objectivo de se iniciar um amplo processo de privatizações, as instalações de produção e transporte, até então propriedade do Estado e sob responsabilidade da INECEL, passam a depender do Fundo de Solidariedade. Estes activos foram segmentados, dando origem a uma empresa de transporte e seis empresas de produção. Estas novas empresas foram constituídas sob a forma de sociedades anónimas e, em Março de 1999, a INECEL foi totalmente extinta.

Neste mesmo ano, procedeu-se a licitação internacional para a escolha do Banco de Investimentos encarregado da avaliação dos activos, para posterior privatização das sete empresas originárias do INECEL.

As empresas de distribuição que eram da propriedade da INECEL foram transformadas em sociedades anónimas cujos accionistas são actualmente o Fundo de Solidariedade.

Com as modificações promovidas na LRSE, em Março de 2000, foi estabelecido que o capital privado poderia deter até 51% do capital das empresas que anteriormente eram propriedade total do estado, enquanto que, aos trabalhadores no activo e aos despedidos, foi concedido o direito de possuírem até 10% das acções destas empresas.

O Agente Regulador passou a ser responsável pela outorga de concessões, permissões ou licenças para os novos investimentos na produção. A concorrência foi introduzida na produção. As empresas envolvidas na produção, passaram a comercializar livremente a sua energia eléctrica no mercado eléctrico, celebrando contratos de compra e venda de energia eléctrica mediante contratos *spot* ou de longo prazo.

As tarifas passaram a ser sujeitas à regulação e os concessionários passaram a prestar seus serviços respeitando os critérios de qualidade definidos nos contratos de concessão.

Como forma de equidade, a nova legislação, estabelece que as tarifas podem conter subsídios cruzados entre consumidores residenciais de forma que, as classes com consumo abaixo da média nacional sejam subsidiados pelas classes que superem este patamar.

Os novos projectos de electrificação rural passaram a ser financiados com recursos do Fundo de Electrificação Rural. Este fundo, passou desde então, a promover o desenvolvimento de projectos de produção com energias renováveis não convencionais tais como: a eólica, a solar, a biomassa e a geotérmica.

## AGENTE REGULADOR

O Agente Regulador, a CONELEC, foi também investido com a responsabilidade pela regulação tarifária, planeamento, controlo e fiscalização dos contratos de concessão. A CONELEC tem personalidade jurídica de direito público e possui independência financeira, administrativa, económica e técnica. Ele é também responsável pela elaboração do Plano Director de Electrificação, pela regulação das actividades da distribuição, pela delimitação das áreas geográficas de concessão, outorga de concessões e permissões de distribuição, assim como a promoção dos investimentos em novos projectos de electrificação.

### IMPACTO DO PROCESSO DE REFORMAS

Desde o ano de 1993, profundas reformas têm sido implementadas no país, e em particular no sector eléctrico, com o objectivo de conquistar confiança e atrair novos investimentos.

Com a implementação do processo de reestruturação, as tarifas eléctricas que sempre tinham sido subsidiadas pelo Estado, devido ao elevado grau de pobreza da população equatoriana, passaram a constituir um dos grandes problemas. Assim, a CONELEC foi obrigada a estabelecer no país um mecanismo tarifário que reflectisse o custo de produção. Os reajustes estão sendo feitos de forma gradual. A maior parte dos aumentos registados têm sido nos combustíveis.

### QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Todas as empresas operadoras foram obrigadas a prestar os seus serviços com base no princípio da qualidade estabelecida nos contratos de concessão.

## ACTUAÇÃO DE AGENTES DA MUDANÇA EM TEMPOS DE CRISE OU INCERTEZA

Euclides de Brito  
Director do Projecto Gestão da Mudança

Em qualquer processo de mudança surgem sempre muitos problemas, originados fundamentalmente por indivíduos que não se conformam com o processo. Estes criam negações, hesitações e resistências ao processo. É necessário manter sempre uma actuação digna e de respeito perante à eles, fazer tudo para os aproximar, porque se não soubermos como lidar com esta franja, teremos sérios problemas.

Por isso, em qualquer dos casos, todos agentes da mudança devem tentar manter a cabeça fria em situações de crise e conflitos. Os seguintes conselhos são importantes:

- ✚ Mantenha sempre a cabeça fria em momentos de crise ou desentendimento no processo de mudança;
- ✚ Encara as situações em que há problemas como empolgantes e como fontes de aprendizagem;
- ✚ Utiliza uma abordagem sistemática para resolver problemas quando está sob pressão;
- ✚ Se possível, numa situação de crise tenta delegar os aspectos de pormenor e concentra-se na perspectiva geral da situação. Utiliza sempre que possível, uma análise SWOT (análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) para o ajudar a concentrar nas ideias importantes;
- ✚ Nunca se esqueça que as pessoas esperam sempre que você soluciona as situações em alturas de dificuldade, caso contrário, é tido como fraco;
- ✚ Em situações de incerteza, centra-se sempre nos aspectos importantes e actua de acordo com os seus valores;
- ✚ Tenta minimizar a incerteza sempre que possível;
- ✚ Ouve sempre as opiniões das outras pessoas em situações de crise e nunca rejeita novas informações porque podem se validas;
- ✚ Não crie pânico, "take it easy".

É tarefa difícil para quem lida com processos de mudança, com mudança de mentalidades e atitudes. Actuar como um agente de mudança num contexto como o nosso é extremamente difícil, porque tudo que se faz é tido por muitos como auto-

promoção. Por isso é necessário ter consciência das enormes dificuldades que nos são criadas no quotidiano e o mais importante é tentar sempre manter o seguinte;

- ✚ Certifique-se sempre que todos compreenderam as razões que estão por detrás da mesma;
- ✚ É necessário compreender que os indivíduos reagem de forma diferente à mudança e arranjam sempre culpados de modo a criarem problemas ao processo de mudança;
- ✚ É também necessário compreender que a mudança cria vencidos e vencedores e o mais importante, é saber como equacionar formas para lidar com todos eles;
- ✚ Dá sempre oportunidade aos colaboradores de discutirem as suas ideias em relação a uma mudança iminente.

# Mapa Estratégico Corporativo da ENE-E.P.



