

Versão de Abril de 2023

ILUMINANDO A TRANSFORMAÇÃO DE MOÇAMBIQUE

**PLANO DE NEGÓCIOS 2020-2024 DA EDM - ACTUALIZADO
“ PARA A CONSIDERAÇÃO DO IGEPE”**



FICHA TÉCNICA

Agradecimentos:

Ao Conselho de Administração, aos Directores Gerais, Directores, e às suas equipas técnicas, pela disponibilidade e contributo que deram durante o processo de actualização do presente Plano de Negócio 2020-2024, com dados reais de 2019 a 2022.

Título:

Plano de Negócio da EDM para o período 2020-2024

Actualizado por:

António Nhassengo, Getá Pery, Celma Esmael, Sergio Parruque, Ângelo Magaia e Nilza Francisco

Coordenado por:

António Nhassengo

Revisto:

Conselho de Administração da EDM

Aprovado por:

Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE)

Contactos:

Av. Agostinho Neto n.º70, CP 2447, Cidade de Maputo

Telefone: (+258) 21 490 636

Website: www.edm.co.mz

E-mail : corporate@edm.co.mz

Versão de Abril de 2023

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA EDM

O Governo de Moçambique desafiou a Electricidade de Moçambique, E.P. (EDM), a ser uma empresa de excelência e referência nacional e regional, isto é, comercialmente rentável e relevante, mas a fornecer energia eléctrica de qualidade a todos os moçambicanos e líder do negócio de energia eléctrica na África Austral, com olhos para todo o Continente Africano.

Tal significa que a EDM deve sair do estágio em que se encontra, em todas as vertentes, adoptar um novo modelo de gestão e de negócio, um novo modelo económico e financeiro; incrementar e intensificar a produção de energia eléctrica, bem como a distribuição e comercialização; modernizar os seus sistemas e as suas práticas de gestão corporativa; digitalizar os processos de trabalho para a optimização de recursos e promoção da integridade; e devolver ao cliente o lugar que merece em termos de tratamento das suas preocupações e serviço prestado. Em suma, ser uma referência para o cidadão, para o País e internacionalmente e ter maior visibilidade como Empresa comprometida com o desenvolvimento do País.

Há espaço e condições para que o desiderato do Governo, afinal de Moçambique e dos Moçambicanos, se transforme em realidade - termos uma EDM de excelência!

A EDM é o braço empresarial do Governo no sector; ou seja, é a empresa pública responsável pelo sector eléctrico em Moçambique, estando sob sua gestão a Geração, Transporte, Distribuição e Comercialização de energia eléctrica. O seu campo de actuação, presença nacional e internacional, conhecimento do sector e o papel central que tem desempenhado desde 1977, ano de criação, proporciona-lhe um posicionamento e conhecimentos técnicos tais que a habilitam a liderar com propriedade todos os processos na arena eléctrica moçambicana e regional.

Dada a sua elevada experiência na estruturação e implementação de projectos de geração e transporte em regime de parceria público-privada (PPP), mobilização de financiamentos internacionais através de acordos de retrocessão, bem como de acordos directos internacionais e nacionais, a EDM é, por excelência, a instituição mais indicada para a prossecução das políticas e estratégias de desenvolvimento nacional e da universalização do acesso doméstico da população à rede eléctrica nacional.

Ademais, Moçambique possui um enorme potencial energético, o que, aliado à sua localização geográfica privilegiada, fazendo fronteira com 6 Países, lhe confere condições favoráveis para se tornar pólo de geração de energia de facto a nível da região da África Austral e referência internacional. Projeções sugerem que a procura de electricidade irá aumentar cerca de 50% na região até 2030, facto que constitui uma grande oportunidade comercial para a EDM.

Para a concretização do desafio posto pelo Governo, de termos uma EDM de referência regional em excelência, a Empresa tem, efectivamente, que encetar reformas e transformações profundas, modernizando-se e abraçando novas e eficientes práticas de trabalho e de gestão no sector a nível global.

E é o que a EDM tem estado a fazer nos últimos anos, a transformar-se!

Começámos por ter um processo de diagnóstico exaustivo da nossa instituição, o que nos ajudou a identificar o frame integral da Empresa e os planos a partir dos quais intervir e como intervir. Seguidamente, desenhamos e implementamos uma nova estrutura orgânica que posiciona os trabalhadores como o seu maior activo, comprometendo-se a adoptar mecanismos de gestão para incentivá-los, mantendo-os empenhados e motivados, de modo a aumentar a produtividade e garantir o

cumprimento dos objectivos estratégicos da EDM, sem descuidar dos seus valores, visão, ética, sustentabilidade e adaptabilidade, projectando-se para garantir a equidade de género capaz, como estratégia de modernização empresarial. Finalmente, concebemos e estamos a implementar um novo modelo de negócio, que define claramente as fronteiras entre a energia comercial e energia social, com soluções dentro da rede eléctrica e fora da rede eléctrica, recorrendo a parcerias nacionais e internacionais, o que nos conduziu a um novo modelo operacional, que visa fundamentalmente uma maximização de comercialização de energia.

Após as fases apontadas anteriormente, embrenhamo-nos no processo de concepção e desenho de um instrumento que nos orientasse no desenvolvimento do nosso negócio para o alcance da excelência que pretendemos. E eis em nossas mãos o Plano de Negócios da EDM, para os próximos cinco anos, 2020-2024.

O Plano de Negócios, incorpora não só a nossa visão sobre o negócio que prosseguimos, mas também estabelece os objectivos e metas estratégicas e seu plano de implementação, as fontes de financiamento necessárias para a execução dos planos operacional, de Comunicação e marketing, dos Recursos humanos e de investimento do Capital, desaguando nos resultados financeiros e cenários possíveis de negócios que levarão a EDM a reverter os seus resultados líquidos negativos nos anos anteriores alcançando o objectivo final pretendido, a referência nacional, regional e a excelência!

A EDM irá adoptar a gestão baseada no risco empresarial em toda empresa, integrando nos processos de negócio e na cultura organizacional em todos os níveis de gestão. Isto garantirá que as ameaças e oportunidades sejam geridas da melhor maneira possível, a fim de atender aos objectivos estratégicos e operacionais da organização, de maneira sustentável e incorporar a tomada de decisões com base no risco, onde a gestão deste e a obtenção de maturidade aceitável de governação corporativa são parte integrante do processo.

Ainda que, metodologicamente, a elaboração do presente documento tenha sido inclusiva e abrangente a todos os gestores da Empresa, está longe de ser considerado um documento sagrado, perfeito e acabado sobre o caminho que vamos seguir nestes anos, mas algo que nos guie e oriente e que pode ir sendo ajustado pelo percurso, de acordo com as variáveis condicionantes emergentes. Por isso, estamos abertos a observações e ou sugestões!

Marcelino Gildo Alberto

Presidente do Conselho de Administração

ÍNDICE DO DOCUMENTO

Ficha Técnica	1
Mensagem do Presidente do Conselho de Administração da EDM	2
Glossário de Termos e Acrónimos	6
Secção 1. Introdução.....	9
I-1. Sumário Executivo.....	9
Sumário de factores críticos de sucesso á consideração do Governo	13
Secção II. Caracterização geral da Empresa e do Sector.....	16
II-1. Sobre a Electricidade de Moçambique, E.P. (EDM)	16
Breve historial e resenha histórica	16
Objecto societário, missão, visão e valores.....	17
Estrutura e funcionamento	18
Localização e contactos relevantes.....	18
Modelo de governança corporativa e de gestão	19
Organização e Recursos Humanos.....	20
Sistemas e tecnologias de informação e operacionais	22
II-2. Desempenho económico-financeiro da EDM.....	25
Evolução do desempenho 2011-2022	25
Principais rácios de desempenho financeiro	32
II-3. Sobre o sector de energia	34
Cadeia de valor e quadro institucional do sector	34
Quadro legal e regulamentar	37
Índices do sector.....	38
Secção III. Análise da conjuntura e perspectivas para a EDM	40
III-1. Análise Macroeconómica	40
Economia Mundial: Perspectivas futuras	40
Economia da África Subsaariana: oportunidades e desafios para Moçambique	41
III-2. Análise do sector a nível internacional e regional.....	45
Caracterização e tendências no mercado.....	45
Contexto internacional	45
Contexto regional Africano	46
Oportunidades e desafios para a EDM.....	47
III-4. Vantagens competitivas, factores críticos de sucesso	48

Secção IV. Estratégia do Negócio.....	50
IV-1. Mapa estratégico, objectivos e metas.....	50
IV-2. Fontes estratégicas de financiamento	58
Financiamento Mobilizado.....	58
IV-3. Plano de implementação dos objectivos estratégicos	61
Explicação do Cenário de Negócio para o quinquénio 2020-24	66
IV-4. Projecções económico-financeiras e principais pressupostos	71
Pressupostos Macro-económicos	71
Detalhe das projecções e pressupostos de geração de receitas	72
Venda de Energia (clientes regulados).....	73
Venda de Energia (clientes especiais, não regulados)	74
Venda de Energia (segmento de Exportações)	76
Detalhe das projecções e pressupostos de fornecimento de energia e encargos operacionais	76
Custos de Fornecimento	76
Custos Fixos Operacionais	79
Detalhe de projecções e pressupostos de financiamento	80
Síntese das demonstrações financeiras para 2020-24	82
Resultados Líquidos.....	88
Análise de sensibilidades.....	88
IV-5. Plano Operacional.....	90
IV-6. Plano Consolidado de Investimento de Capital.....	104
IV-7. Plano de desenvolvimento do Capital Humano	105
IV-8. Plano de Marketing e Comunicação.....	108
Plano de Marketing	108
Plano de Comunicação.....	109
Estratégia de Comunicação	110
Meios de Suporte	111
Gestão de Crises	112
Documentos de Referência	113

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ACRÓNIMOS

AfCFTA	Área de Livre Comércio Continental Africano
AFD	Agência Francesa de Desenvolvimento
AMR	Contador de Leitura Remota
ARENE	Autoridade Reguladora Nacional de Energia
BAD	Banco Africano de Desenvolvimento
BCI	Banco Comercial de Investimento;
BPC	Empresa de Electricidade do Botswana
Capex	Despesas de Investimento
CEZA	Companhia Eléctrica do Zambeze, SA
CTA	Confederações das Associações Económicas
CTM	Central Térmica de Maputo
CTRG	Central Térmica de Ressano Garcia
CTT	Central Térmica de Temane
DAM	Mercado de Transacções Financeiras e Energéticas do SAPP
DBSA	Banco de Desenvolvimento da África Austral
DFI's	Instituições Internacionais de Financiamento ao Desenvolvimento
EBITDA	Ganhos, antes dos juros, taxas e impostos, Depreciação e Amortização
EDM	Electricidade de Moçambique, E.P.
EIB	Banco Internacional Europeu
ENE	Estratégia Nacional de Energia
ENH	Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, E.P.
ESKOM	Empresa de Electricidade da África do Sul (SA)
EUA	Estados Unidos da América
EUR	Euros
FUNAE	Fundo Nacional de Energia
GdM	Governo de Moçambique
GIS	Sistema de Geo-referenciamento de Clientes
GNL	Gás Natural Liquefeito
HCB	Hidroeléctrica de Cahora Bassa, SA
IDA	Agência Internacional de Desenvolvimento
IGEPE	Instituto de Gestão das Participações do Estado
IPP	Produtores Independentes de Electricidade
JICA	Agência Internacional de Cooperação Japonesa
Motraco	Companhia de Transporte de Moçambique, S.A.
MZN	Nova Moeda do Metical
NIS	Sistema de Geo-referenciamento da Rede
NORAD	Governo da Noruega
NOSA	Áreas de Fornecimento não Obrigatório para a EDM
O&M	Operação e Manutenção
Opex	Custos Operacionais
OSA	Áreas de Fornecimento Obrigatório da EDM
PDE's	Pontos de Entrega
PIB	Produto Interno Bruto
PPP	Parceira Pública Privada
REN	Rede Eléctrica Nacional
RNT	Rede Nacional de Transporte
SADC	Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
SAPP	Associação das Empresas de Electricidade da África Austral
SEC	Empresa de Electricidade do Reino de Eswatini
SIDA	Agência Sueca de Desenvolvimento Internacional
SNTE	Sociedade Nacional de Transporte de Energia
SPV	Veículo do Projecto

SWOT	Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças
TTP	Projecto Regional de Transporte de Energia de Temane
eu	União Europeia
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional
Usc	Cêntimos do Dólar
USD	Dólares Norte Americanos
WB	Banco Mundial
YEN	Moeda Japonesa

DEFINIÇÕES

1 GW	1000 MW
1 GWh	1000 MWh
1 kW	1000 W
1 kWh	1000 Wh
1 MW	1000 kW
1 MWh	1000 kWh
Agrícola	Refere-se a tarifas de Actividades de produção agrícola, nomeadamente nos sistemas de bombagem e irrigação, bem como às habitações e dependências localizadas no perímetro do local.
Alta Tensão	Fornecimentos em Tensão superior a 66 kV
Área de Serviço ao Cliente	Limite Territorial em que o concessionário de distribuição tem a autorização para distribuir electricidade
Baixa Tensão (BT)	Abaixo de 1 kV
Carga	Potência eléctrica requerida por um consumidor num dado ponto de fornecimento
Central	É o conjunto dos equipamentos, obras de construção civil, instalações acessórias e as linhas necessárias para a produção.
Central de Energia Eólica	É uma central cuja base de recurso primário é o vento
Central de Hídrica	É uma central cuja base de recurso primário é o potencial hídrico
Central Solar	É uma central cuja base de recurso primário é a energia solar
Comercialização de Energia Eléctrica	Venda de energia eléctrica a um consumidor para utilização própria ou revenda a terceiros
Demanda	Potência activa ou potência aparente consumida por um consumidor relativamente a uma instalação eléctrica integrada durante períodos de 15 a 30 minutos
Doméstica	Refere-se a tarifas de casas de habitação; arrecadações ou garagens de uso particular, localizadas em anexos ou dependências de casa de habitação, ainda que medidos por contador próprio.
Emergência	Situação resultante da ocorrência real ou iminente de algum acontecimento que ponha em perigo ou ameça pôr em perigo a segurança ou a saúde de qualquer pessoa, ou que destrua ou danifique, ou ameace destruir ou danificar qualquer propriedade
Energia Eléctrica	É uma forma de energia baseada na geração da diferença de potencial eléctrico entre dois pontos que permitem estabelecer uma corrente eléctrica
Energia Primária	Vectores de Energia, tais como, energia solar, hídrica, térmica (queima do gás e carvão), eólica, oceânica e geotérmica
Fiabilidade de Fornecimento	A capacidade de um sistema eléctrico em garantir o fornecimento aos consumidores com regularidade e qualidade
Geral	Refere-se a tarifas da Actividade comercial, por exemplo: Estabelecimentos comerciais, Restaurantes, Salões de Cabeleireiro, Bancas de Mercado, etc...
Gestor Nacional da Rede de Transporte	Entidade Pública designada para gestor da Rede Nacional de Transporte, ao abrigo da Lei n.º 21/97 de 1 de Outubro

Grandes Consumidores de Baixa Tensão	Fornecimentos em Baixa Tensão, com Potência Contratada superior a 19,8 kVA e inferior a 39.6 kVA
H	Horas
Iluminação Pública	Energia fornecida por um distribuidor para efeitos de iluminação de lugares públicos
Instalação Eléctrica	Equipamento e infra-estruturas destinados ao fornecimento de energia eléctrica até ao contador do consumidor
Instalações de Alta Tensão	São aquelas com tensão igual ou superior a 66 kV e igual ou inferior a 220kV
Instalações de Baixa Tensão	São aquelas com tensão até 1 kV
Instalações de Média Tensão	São aquelas com tensão superior a 1 kV e inferior a 66 kV
Instalações de Produção	Significa instalações eléctricas directas ou necessariamente ligadas à geração ou produção de electricidade
Interrupção	Não fornecimento Temporário a um consumidor, excluindo cortes derivados do não pagamento
Média Tensão	Fornecimentos em Tensão superior a 1 kV e inferior a 66 kV
Média Tensão (MT)	1 kV a 36 kV – Distribuição
Média Tensão Agrícola	Fornecimentos em Tensão superior a 1 kV e inferior a 66 kV para a actividade de produção agrícola
Muito Alta Tensão (MAT)	Acima de 400 kV – Transporte
Produção de Energia Eléctrica	Conversão em energia eléctrica de qualquer outra forma de energia, seja qual for a sua origem
Produtor Independente de Energia	É a pessoa singular ou colectiva, pública ou privada autorizada para produzir energia com base em recursos disponíveis para fornecer à REN
Qualidade de Fornecimento	A medida da Capacidade de um sistema eléctrico para providenciar o fornecimento que satisfaz os requisitos de qualidade de tensão estabelecidos num determinado regulamento (decreto n.º 42/2006)
Rede de Distribuição	Linhas Eléctricas, Subestações de Transformação e outras instalações que, operando a uma tensão inferior a 66kV, sejam utilizados para o fornecimento de electricidade a consumidores
Rede Eléctrica Nacional	Conjunto de instalações de serviço público de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica
Rede Nacional de Transporte	Conjunto de sistemas usados para o transporte de energia eléctrica entre regiões, dentro do país ou para outros países para a alimentação de redes subsidiárias, incluindo os sistemas de ligação entre redes, entre centrais, ou entre redes e centrais
Sistemas de Distribuição	Conjunto de Linhas eléctricas e equipamento associado com níveis nominais abaixo de 66kV, que o distribuidor está autorizado a utilizar para distribuir electricidade ao abrigo da sua concessão de distribuição
Social	Casas de habitação, com potência contratada de 1,1 kVA e um consumo mensal não superior a 125 kWh
Transporte de Energia Eléctrica	Transporte de energia eléctrica de tensão igual ou acima de 66kV, abrangendo o estágio que vai desde os bancos de transformadores das subestações elevadoras ligados às centrais geradoras até as subestações abaixadoras ligadas à distribuição
Unidade de Produção	É um gerador de electricidade e equipamento relacionado essencial à sua operação, que em conjunto funcionam como uma unidade
W	Watts

SECÇÃO 1. INTRODUÇÃO

I-1. Sumário Executivo

Papel da EDM na transformação económica do País

A EDM, na sua qualidade de empresa controlada pelo Estado através do IGEPE, possui um papel relevante, tanto na geração de receita fiscal para a actividade pública e social do Estado, como nos esforços do Governo para a disponibilização de energia em todo o território nacional, para impulsionar a transformação económica e social do País.

Neste contexto, a EDM é responsável pela implementação da política de electrificação do Governo através da rede eléctrica nacional, sendo que a sua missão é produzir, transportar, distribuir e comercializar energia eléctrica de boa qualidade, de forma sustentável para iluminar e potenciar a industrialização do País.

Modelo de negócio da EDM

O negócio da EDM abarca todas as actividades da cadeia de valor do sector energético, nomeadamente a geração, transporte, distribuição e comercialização. O quadro de acesso universal estabelecido pelo Governo de Moçambique, através da Estratégia Nacional de Electrificação (ENE), orienta a EDM a operar simultaneamente nas vertentes comercial e social.

Em termos operacionais, a oferta de energia distribuída pela EDM provém, para além da geração própria, da Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB) e dos Produtores Independentes de Energia (IPPs), sendo que a energia da HCB é a fonte preferencial, devido ao custo significativamente mais reduzido em comparação com as restantes fontes. No que respeita à entrega de energia, a prioridade primária da EDM é satisfazer o mercado doméstico, sendo que eventuais excedentes de energia após atender à demanda doméstica são exportados para o mercado regional e comercializados através da Southern Africa Power Pool (SAPP), ou através de contratos bilaterais com alguns países da Região.

A empresa tem os seus clientes estratificados em regulados (ambos a consumir energia social e comercial) e não-regulados (que só consomem energia comercial). Sendo que os clientes regulados compreendem a base de consumidores de cuja tabela tarifária é fixada pelo Governo, após aprovação do Ministério de tutela e da ARENE. Os consumidores não-regulados compreendem aqueles fornecimentos em Média e Alta Tensão, sendo que as tarifas aplicadas resultam de um acordo entre o cliente e a EDM, mediante a aprovação do Ministro de tutela, ouvida a ARENE.

Sumário do desempenho financeiro previsional

O desempenho financeiro histórico da EDM não tem sido positivo devido, essencialmente, à prática de tarifas baixas de colocação de energia, que não têm sido suficientes para cobrir os custos de fornecimento de energia, operacionais e financeiros. Por outro lado, os seus níveis de endividamento são bastante elevados, sendo que o serviço da dívida tem vindo a representar um fardo significativo na tesouraria da empresa. A EDM necessita de reverter esta situação e tornar-se uma empresa comercialmente bem gerida e financeiramente sustentável. A sustentabilidade da EDM pressupõe que as diversas actividades da empresa, nomeadamente a geração, o transporte, a distribuição e a comercialização de energia, vistas de forma conjunta ou individual, sejam financeiramente viáveis.

É neste contexto que a EDM inicialmente desenhou um cenário de negócio ambicioso para o desempenho económico e financeiro, que pretendia implementá-lo nos 5 anos, com base num cenário

preparado no 2º semestre de 2019, numa altura em que as condições de mercado e as perspectivas de crescimento económico no País e na Região da SADC eram substancialmente diferentes das existentes já no 2º trimestre de 2020, altura que foi conluída a elaboração do Plano de Negócios 20-24. A pandemia da Covid-19, impactou negativamente os cronogramas de implementação de diversas iniciativas estratégicas consideradas nas projecções económico-financeiras documentadas na versão do Plano de Negócios elaborada e submetida ao IGEPE em 2020. A presente versão actualizada do Plano de Negócios 20-24, apresenta o ponto de situação dos objectivos e metas estratégicas actualizadas bem como as projecções para um período 5 anos.

De acordo com o cenário base, prevê-se que os **resultados líquidos** melhorem significativamente em cerca de **157%** até 2024, passando de **MT2,132 mil milhões** negativos em 2019 (ano base) para **MT157 mil milhões** positivos em 2024 enquanto os **resultados operacionais** melhoram **até 2024**, passando de **MT 2,625 mil milhões** negativos em 2019 para **MT 161 mil milhões** positivos em 2024.

Esta melhoria de resultados operacionais é substancialmente determinada pela i) capacidade de fazer crescer a receita nos três segmentos de clientes, ii) capacidade e qualidade da infra-estrutura de distribuição, iii) disponibilidade de energia nas fontes de fornecimento e iv) capacidade de obtenção de recursos financeiros para fazer face às necessidades de investimento para melhorar as condições de oferta e entrega de energia. Na componente de geração de receita (, a EDM projecta um crescimento acumulado da **receita total** de **42%** ao longo dos cinco anos, de **MT38,144 mil milhões**, em 2019, para **MT 54,077 mil milhões**, em 2024. Este crescimento é justificado pelo aumento da base de clientes no mercado doméstico, prevendo-se um aumento acumulado de **77% dos clientes regulados, crescendo dos 2,052,780 clientes regulados em 2019 para 3,629,751 clientes em 2024**. Adicionalmente, as previsões da procura de energia apontam para um aumento acumulado do **volume de energia comercializada de 28%**, de um volume de **5,517GWh**, em 2019, para **7,066GWh**, em 2024. Sendo que, devido a incertezas da alocação dos 200MW adicionais da HCB, o balanço energético foi projectado de forma conservadora priorizando as necessidades do mercado nacional em detrimento da exportação. Por via disso, o crescimento acumulado da facturação do mercado internos é de **28%**, passando de **4,144 GWh** em 2019 para **5,297 GWh** em 2024, sendo que para a exportação, prevê-se um aumento acumulado de **29%**, de um volume total exportado de **1,373 GWh**, em 2019, para **1,769GWh**, em 2024.

Para fazer face à procura projectada, a EDM deverá assegurar que as suas fontes de fornecimento, de geração própria ou aquisição aos terceiros, sejam firmes. As projecções apontam para um crescimento acumulado de **28% da oferta de energia**, devendo passar de **7,089 GWh**, em 2019, para **8,809 GWh**, em 2024. Este crescimento é maioritariamente resultante de garantias da optimização da energia adicional da HCB, fornecimento dos IPP's (mas destaca-se que a energia da HCB é mais vantajosa devido ao preço significativamente inferior quando comparado ao das restantes alternativas).

A EDM está a implementar iniciativas de redução de perdas de energia, prevendo que o balanço energético seja cada vez melhor nos próximos anos, com o seu nível a reduzir em cerca de **6.5 pontos percentuais** cumulativos, passando de **31%** em 2020 para **24.5%** em 2024. Esta redução de perdas tem um impacto substancial nas margens de exploração e nos resultados operacionais da empresa.

Os crescimentos projectados ao nível dos resultados, na procura e oferta de energia, só serão possíveis se a EDM estiver dotada de capacidade operacional e produtiva, incluindo a infra-estrutura de geração, transporte e distribuição, capaz e eficiente. Para tal, a EDM planeou as suas actividades contando com **investimentos de capital de 1,162milhões de Dólares Americanos**, com o decorrer do tempo houve alguns ajustamentos que culminaram com o aumento do investimento de capital para **1,706 milhões USD** para o período de implementação do plano de negócios, para o reforço da capacidade operacional

e produtiva. Por diversos motivos, algumas iniciativas não serão concretizadas de acordo com o cronograma inicial.

Síntese das Projeções dos Principais Indicadores do PdN 20-24 Original vs Actualizado

Plano de Negócios 2020-2024 " Versão Original"				Plano de Negócios 2020-2024 " Versão Actualizada"			
COMPONENTE DO NEGÓCIO	2019	2024	Evolução (5 Anos)	COMPONENTE DO NEGÓCIO	2019	2024	Evolução (5 Anos)
Rentabilidade (Milhões de meticais)				Rentabilidade (Milhões de meticais)			
Resultados Líquidos	-2132,20	-3973,60	▶ -86%	Resultados Líquidos	-2132,42	157	▶ 107%
Resultados Operacionais	-2624,75	-4787,50	▶ -82%	Resultados Operacionais	-2624,75	161	▶ 106%
Margem Bruta	11 978	19 592	✓ 64%	Margem Bruta	11 978	20 007	✓ 67%
Segmentos de Negócio (MMZN)				Segmentos de Negócio(MMZN)			
Clientes Regulados	28 119	50 128	✓ 78%	Clientes Regulados	28 119	36 667	✓ 30%
Clientes Especiais	4 399	8 806	⚠ 100%	Clientes Especiais	4 399	7 627	✓ 73%
Exportação	5 627	17 523	⚠ 211%	Exportação	5 627	9 783	✓ 74%
Receita Total	38 144	76 457	⚠ 100%	Receita Total	38 144	54 077	✓ 42%
Custo Total de Aquisição	25 774	57 364	⚠ 123%	Custos de Aquisição	25 774	34 165	✓ 33%
Segmentos de Negócio (GWh)				Segmentos de Negócio (GWh)			
Clientes Regulados	3 519	4 772	✓ 36%	Clientes Regulados	3 519	4 393	✓ 25%
Clientes Especiais	625	991	⚠ 59%	Clientes Especiais	625	904	✓ 45%
Exportação	1 373	3 056	⚠ 123%	Exportação	1 373	1 769	✓ 29%
Energia Total Facturada	5 517	8 819	⚠ 60%	Energia Total Facturada	5 517	7 066	✓ 28%
PMV global (MT/kWh)	6,91	8,67	⚠ 25%	PMV global (MT/kWh)	6,9	7,35	▶ 6%
Capacidade e Eficiência				Capacidade e Eficiência			
Volume Total de Energia (GWh)	7 089	10 644	⚠ 50%	Volume Total de Energia (GWh)	7 089	8809	✓ 24%
Perdas Totais de Energia (%)	30,9%	24,5%	-6,46pp	Perdas Totais de Energia (%)	30,9%	24,5%	-6,46pp
Ponta Integrada (MW)	955	1 265	✓ 32%	Ponta Integrada (MW)	955	1105	✓ 16%
Capacidade Operacional Produtiva				Capacidade Operacional Produtiva			
Número Total de Colaboradores	3327	4053	▶ 22%	Número Total de Colaboradores	3327	4321	✓ 30%
Mulheres	599	1180	⚠ 97%	Mulheres	599	864	✓ 44%
Equidade de Género	18%	29%	+18pp	Equidade de Género	18%	20%	+2pp
Acesso Universal da População à REN				Acesso Universal da População à REN			
Número Total de Clientes	2 052 780	3 552 992	▶ 73%	Número Total de Clientes	2 052 780	3 629 751	▶ 77%
Novas Ligações	165 511	300 000	▶ 81%	Novas Ligações	165 511	350 000	▶ 111%
Taxa de Acesso	32,3%	48,6%	+16pp	Taxa de Acesso	32,3%	50,5%	+18pp
	⚠ Clientes Regulados: O impacto da Covid-19 sobre a economia nacional, reduziu o poder de compra da sociedade moçambicana, aumentando o seu nível de racionalização, sem descartar o impacto do roubo de energia;						
	⚠ Clientes Especiais: No plano original contava-se com a entrada de áreas de Chibuto, aeroporto de chongoene e o respectivo porto, o que não aconteceu;						
	⚠ Exportação: O atraso da entrada da CTT 450MW, deitou abaixo as expectativas iniciais do volume de exportação de energia para a região;						
	⚠ Igualdade de Género: A expectativa foi muito além da realidade actual, apesar dos diversos programas de empoderamento e aumento do número de mulheres nas contratações de novos colaboradores;						
	⚠ PMV: .No plano original estavam previstos ajustamentos tarifários que não chegaram a se efectivar;						
	⚠ Custo de Vendas: O custo de energia no plano original foi projectado com uma taxa de câmbio elevada.						

A secção IV-4 deste documento contém, de forma detalhada, os pressupostos, projecções e o resumo das demonstrações previsionais da EDM para os 5 anos, bem como as respectivas análises de sensibilidade às variáveis mais relevantes para os resultados económico-financeiros da empresa.

Principais iniciativas chave para o Negócio e Desenvolvimento da EDM

O alcance da ambição assumida pela EDM para os 5 anos exigirá da EDM que melhore a utilização dos recursos existentes e garanta fornecimentos de energia em volumes suficientes e a custos cada vez mais baixos, para aproveitar, de forma rentável, as oportunidades de crescimento de demanda de energia nos mercados doméstico e regional.

Por outro lado, no que se refere ao mercado doméstico, a EDM necessitará de negociar com a Autoridade Reguladora de Energia (ARENE) a implementação modelo tarifário de comercialização de energia revisto para que as tarifas reflectam o custo da operação.

A EDM identificou um conjunto de iniciativas que considera fundamentais para o desenvolvimento do negócio e futura sustentabilidade financeira da EDM, nas quais possui, conjuntamente com o Governo, um papel determinante para a sua concretização, e que se resumem no quadro seguinte:

Iniciativas Chave	Relevância	Intervenientes e seu papel	
		EDM	Governo
a. Massificação do acesso à energia	Crescimento da base de clientes e consequente aumento da procura de energia com impactos no aumento de receita	Executora do programa “Energia par Todos”	Coordenação de projectos e angariação de financiamentos para o programa de electrificação
b. Redução de perdas não técnicas	Redução de fraudes e melhoria de margens operacionais	Concepção de iniciativas de redução de perdas e implementação dos respectivos sistemas e processos	Programas de sensibilização pública e legislação
c. Reforçar a dotação de energia firme de fontes menos onerosas (exs. HCB, Central de Temane, etc.)	Redução do custo médio de fornecimento de energia e crescimento da disponibilidade de energia para colocação no mercado de exportação	Desenvolver <i>cenários de negócio</i> que demonstram a viabilidade destes projectos e executar projectos de geração	Apoio na condução de negociações e angariação e financiamentos
d. Digitalização de processos da operação (exs. planeamento, O&M, cadastro de rede e clientes, piquete, etc.)	Melhoria de capacidade de gestão, eficiência comercial, corporativa e operacional, e qualidade de serviço	Implementação de iniciativas de digitalização e estabelecer um centro de dados seguro e confiável	Mobilização de recursos para o financiamento de iniciativas de digitalização da operação
e. Centro Nacional de Despacho	Aumento da eficácia na gestão de distribuição de energia e da visibilidade e confiabilidade das operações na rede	Implementação de programas de transformação digital	Mobilização de recursos para o financiamento de programas de transformação
f. Programa de Género para atingir 40% índice de igualdade em 2030	Melhor desempenho do negócio, através de equipas representativas da população moçambicana	Implementação da Estratégia de Promoção do Género e reforço das medidas de recrutamento preferencial	Legislação e mobilização cross-sectorial para a adopção de programas similares para acelerar a mudança institucional
g. Optimização de recursos operacionais	A expansão da rede eléctrica e de clientes requer esforço selectivo de recursos	Avaliar necessidades de reafecção de recursos.	

Iniciativas Chave	Relevância	Intervenientes e seu papel	
		EDM	Governo
h. Reestruturação do balanço	Dotar a EDM de maior capacidade de contratação de financiamentos para os investimentos estruturantes	Estudo de cenários e soluções e negociação com o Governo	Cancelar a parcela da dívida de empréstimos à EDM por via dos acordos de retrocessão e conversão de certa parcela da dívida recorrente da EDM em capital próprio
i. Protecção da infra-estrutura contra actos de vandalização	Minimização de investimentos em reposição da infra-estrutura bem como despesa operacional com reparação	Concepção de programas de protecção e mitigação	Sensibilização pública e apoio na protecção da infra-estrutura

A EDM acredita que a implementação destas iniciativas terá especial relevância e preponderância na capacidade para alcançar as metas a que se propõe no cenário de negócio apresentado.

Sendo que as metas de desempenho económico-financeiro assumidas no plano de negócios tiveram como princípio orientador a promoção do equilíbrio entre as despesas e as receitas, visando gerar rentabilidade positiva e a progressiva sustentabilidade financeira da empresa.

Sumário de factores críticos de sucesso á consideração do Governo

INICIATIVA CHAVE	RELEVÂNCIA	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
Uniformizar a base de incidência do IVA (<i>dedutível e a liquidar</i>) na aquisição de Energia.	Equilibrar o fluxo de caixa de operação e evitar que a empresa perpetue-se como credora do Estado.	Reduzir a base de incidência do IVA nas facturas de aquisição de energia a HCB e aos IPP's.
Eliminar o Saldo Credor do IVA junto ao Estado e da dívida para com a HCB.	Melhoria do Balanço Financeiro da Empresa	Encontro de contas para off-set da dívida da HCB e recuperação do IVA a haver.
Ajustamento Tarifário	Melhoria da Sustentabilidade e Rentabilidade da Empresa	Assegurar o ajustamento tarifário de venda de energia de modo que atinja um nível que reflecta os custos de funcionamento conforme proposto no estudo tarifário independente solicitado pela ARENE
Assegurar fundos para a Electrificação das Sedes dos Postos Administrativos até 2024	Desenvolvimento Sócio-Económico das zonas rurais e massificação de novas ligações para o acesso universal 2030	Melhorar a Coordenação com o MIREME/ MEF/Direcção Nacional de Tesouro para assegurar desembolsos dos fundos do Contrato-Programa 2021-2024
Formalizar a alocação adicional de 200MW firmes da energia da HCB	Garantir a Disponibilidade, Segurança e Fiabilidade de energia eléctrica para potenciar a industrialização do País e responder a demanda do Acesso Universal 2030	Negociação de alocação adicional de energia junto da HCB

Reduzir o Risco de Exposição Cambial nas operações da EDM	Elevar a Rentabilidade Económico-Financeira da Empresa	Meticalização de parte das tarifas das IPP's, (Componente dos custos pagos pelas IPPs aos prestadores de serviços locais);
Eliminar os custos fiscais na Assinatura de Acordos de Retrocessão	Dotar a EDM de maior capacidade de contratação de financiamentos para os investimentos estruturantes	Isenção de pagamento de Emolumentos Fiscais devidos ao Estado no momento da assinatura dos Acordos de Retrocessão condição necessária para repassagem dos financiamentos para a EDM por forma a financiar-se Projectos de Electrificação Rural
Facturar Consumos de Iluminação Pública e Semáforos aos Municípios	Rentabilização Financeira da Empresa	Tranferência dos custos inerentes à manutenção, operação e consumo de iluminação pública e semáforos para os Municípios

I-2. Metodologia de Trabalho

O Governo de Moçambique definiu o sector da energia como tendo um papel fundamental para mudar a trajectória de desenvolvimento nacional rumo a uma maior prosperidade e inclusão para o povo moçambicano. A EDM é o actor principal da implementação das políticas definidas pelo Governo no sector energético. A Lei do Sector Empresarial do Estado (Lei n.º 2/2018, de 19 de Junho) orienta as empresas estatais para que melhorem a sua sustentabilidade económica e financeira, reduzam o risco fiscal e adoptem uma abordagem comercial. O Plano de Negócios é um dos instrumentos de gestão que deve ser adoptado pelas empresas públicas.

Assim, e baseado nestas premissas, a EDM desenvolveu o presente Plano de Negócios para o próximo quinquénio, relativo ao período 2020-24, tendo, para o efeito, organizado internamente uma Equipa de Desenvolvimento do Plano de Negócios com o objectivo de recolher e organizar a informação necessária para o preenchimento das diversas secções requeridas pelo IGEPE, e um Secretariado para a facilitação e preenchimento do documento.

De referir que para a elaboração do Plano de Negócios, o IGEPE elaborou um Guião orientador a ser seguido pelas empresas públicas, conforme se apresenta no diagrama seguinte:

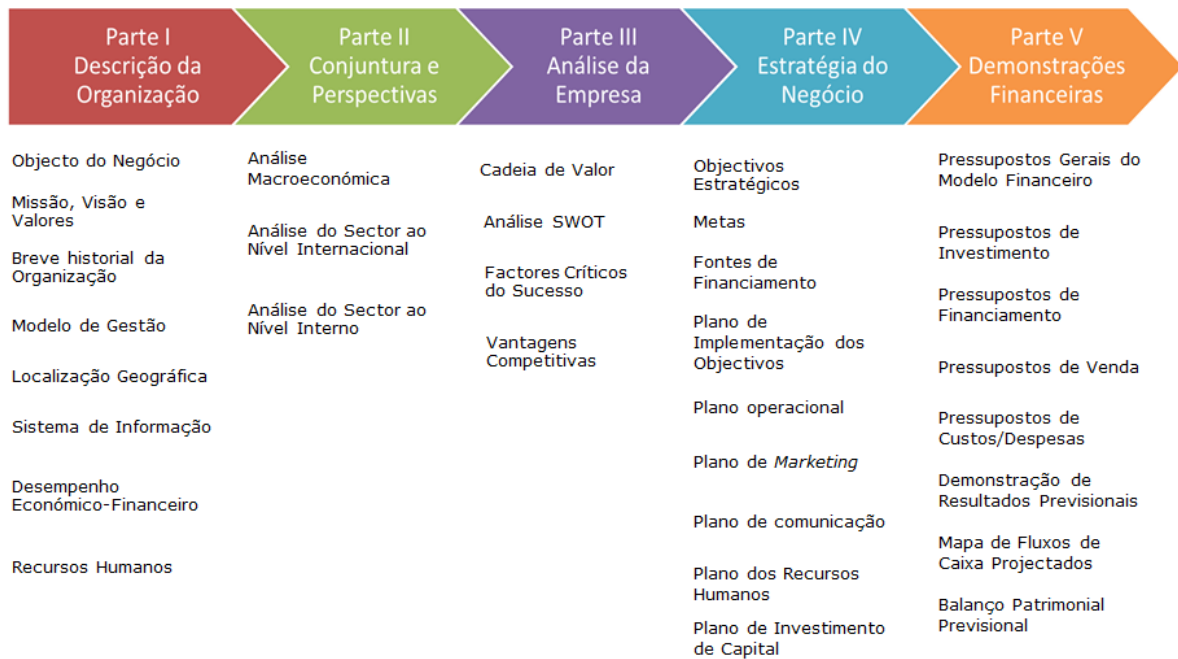


Figura 1 – Guião orientador do IGEPE

Assim, o processo de actualização do Plano de Negócios teve início em Junho de 2022, com a realização do retiro da análise situacional e constrangimentos de várias ordens com impacto nos objectivos e metas definidos no plano de negócios para o período da sua implementação, tendo posteriormente seguido diversas etapas de validação dos diferentes processos, através de reuniões entre a Equipa de Desenvolvimento do Plano de Negócios com os responsáveis pelas diferentes Áreas de Negócios e Suporte, Conselho de Administração. Este processo, culminou com a elaboração e submissão do Plano de Negócios actualizado ao IGEPE em Abril de 2023.

SECÇÃO II. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA E DO SECTOR

II-1. Sobre a Electricidade de Moçambique, E.P. (EDM)

Breve historial e resenha histórica

A Electricidade de Moçambique foi criada em 1977 com a denominação jurídica de empresa estatal, como resultado da fusão de diversos serviços municipais de electricidade.

Nessa altura, apenas três capitais provinciais estavam ligadas à Rede Eléctrica Nacional (REN). No período 1977-1992, as infra-estruturas eléctricas, à semelhança de todo o País, foram fortemente danificadas, daí que até 1992, a energia da REN apenas estava disponível em algumas cidades, não havendo ainda em províncias como Inhambane, Cabo Delegado e Niassa, que eram abastecidas por, geradores a diesel.

Entre 1985 a 1997, a HCB, principal fonte de fornecimento de energia ao País, foi forçada a interromper o seu abastecimento à África do Sul, e também ao território nacional, devido à guerra civil.

Em 2005, foi concluída a ligação de todas as capitais provinciais à REN, como resultado do esforço do Governo de Moçambique (GdM) na expansão e intensificação do acesso à electricidade. A partir daqui, inicia o esforço acelerado de electrificação nacional, tendo culminado com a ligação, em 2015, de todas as sedes distritais à REN. Com a nova divisão administrativa adoptada pelo GdM em 2013, o número de distritos passou de 128 para 154. A EDM foi também desafiada a electrificar os restantes distritos, processo esse que terminou em 2019. Em 2020, resultado de um levantamento do ponto de situação dos Postos Administrativos sem energia, foi lançado oficialmente pelo Presidente da República o Programa de electrificação das 135 sedes dos PAs, sendo 94 por via da REN e 47 fora da rede através de sistemas solares isolados.

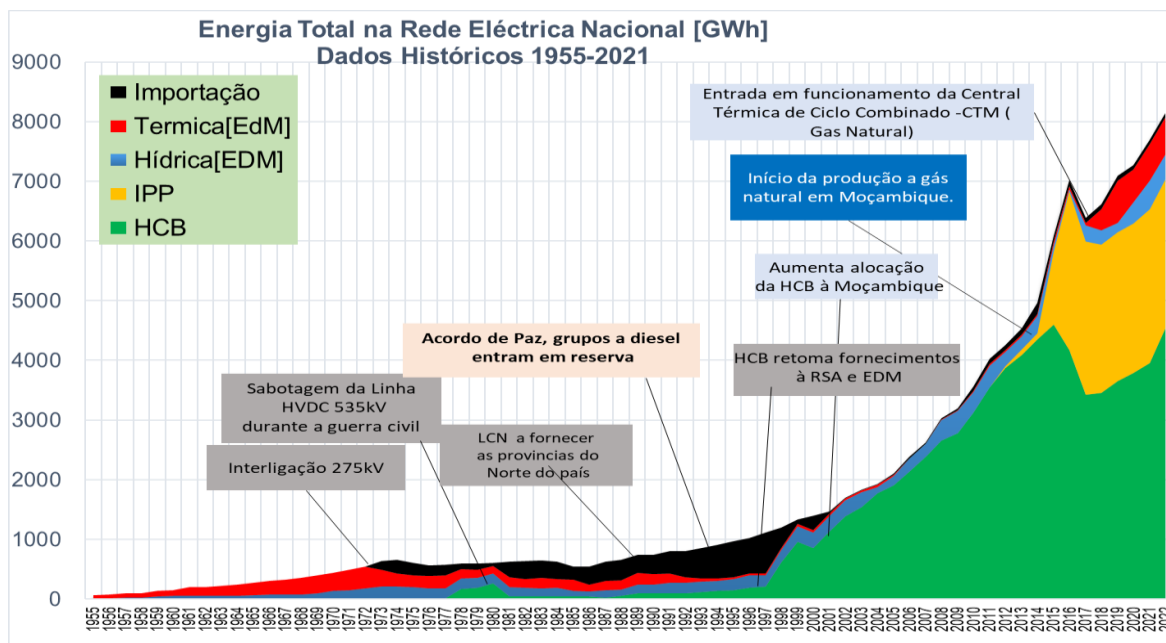


Gráfico1 – Fontes de Energia

Na figura acima, são apresentados alguns marcos dignos de realce da história da EDM em particular, que coincidem com a história do País em geral.

Objecto societário, missão, visão e valores

A EDM, na sua condição de Empresa Estatal do Sector da Electricidade, deve garantir um Serviço Público assente na realização dos seguintes objectivos:

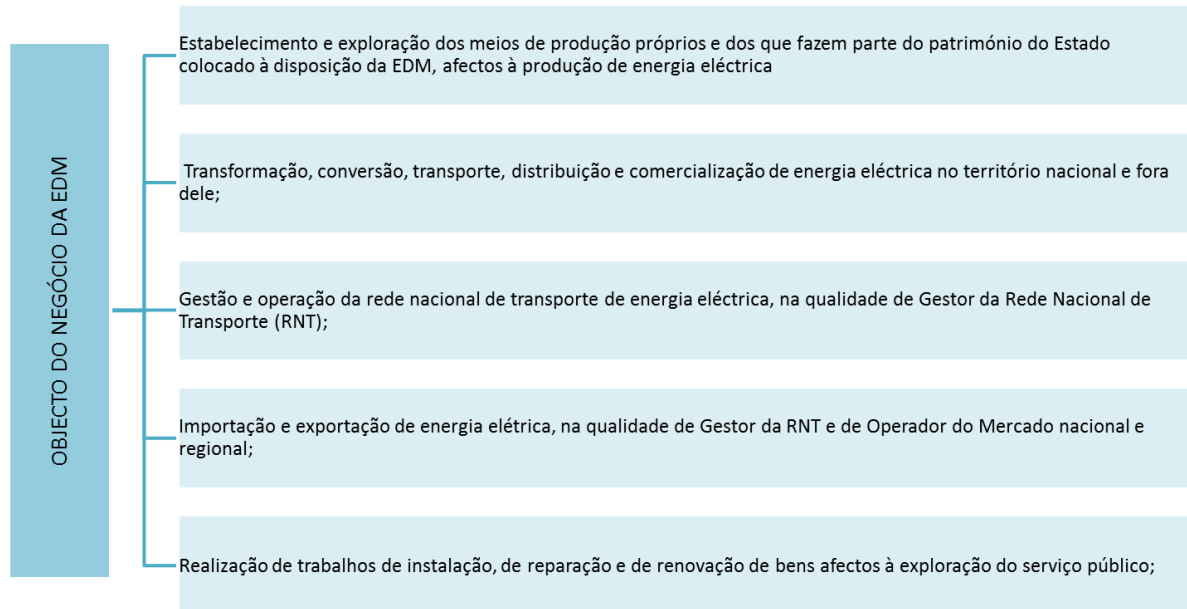


Figura 2 – Objecto de Negócio da EDM

A missão, visão e valores da Empresa consistem em:



Figura 3 – Missão, Visão, Valores

Estrutura e funcionamento

Localização e contactos relevantes

A EDM é uma empresa que está presente em todo o território nacional. No entanto, os acordos comerciais que estabelece, quer de carácter bilateral ou no âmbito da sua inserção na SAPP, conferem-lhe um papel e influência regionais relevantes na comercialização de energia eléctrica na região da SADC. A seguir apresenta-se o mapa da Rede Nacional de Transporte de Energia (RNT).

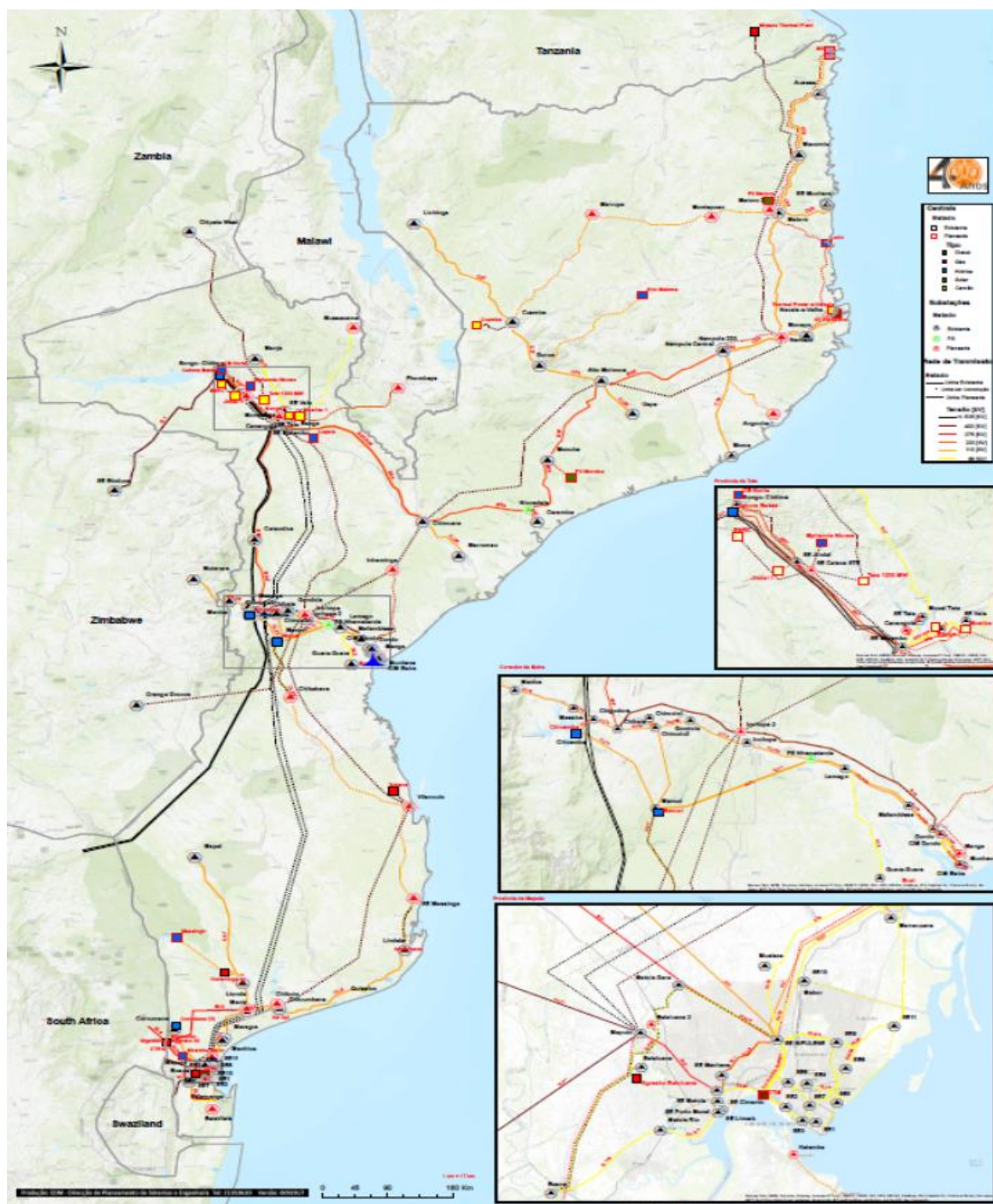


Figura 4 – Mapa da RNT

Modelo de governança corporativa e de gestão

O processo de nomeação e eleição dos novos membros dos órgãos sociais da EDM, em particular do Conselho de Administração, seguiu os procedimentos estabelecidos no Regulamento da Lei do Sector Empresarial do Estado (LSEE) (Decreto no 10/2019 de 26 de Fevereiro).

A EDM tem como o *core business* a Produção, Transporte, Distribuição e Comercialização de Energia Eléctrica. Para a prossecução da sua actividade, estabeleceu um modelo de gestão que compreende três níveis apresentados na figura abaixo:



Figura 5 – Modelo de Governança

Nível Estratégico: Compreende o Presidente do Conselho de Administração (executivo) e 6 (seis) Administradores Executivos responsáveis pela liderança dos seguintes pelouros: Distribuição, Comercial e Informática, Produção e Transporte, Desenvolvimento de Negócios, Finanças, Electrificação e Recursos Humanos. O Conselho de Administração é mandatado e presta contas à Assembleia Geral, nos termos do decreto 10/2019, de 26 de Fevereiro.

Nível de Gestão: Compreende vinte e seis (26) Direcções Centrais, cujo principal mandato é de dar suporte às Divisões Operacionais no que concerne à implementação de políticas, normas e procedimentos que visam regular a actividade da empresa nos diversos segmentos de especialidade e/ou actuação.

Nível Operacional: Este nível está subdividido em Serviços de Produção de Energia, Transporte, Distribuição e Serviço ao Cliente, compreendendo vinte e três (23) Áreas de Serviço ao Cliente espalhadas em todo o País, em muitos casos com sede nas grandes cidades, cuja função é o atendimento ao cliente. Para assegurar a continuidade e interligação dos sistemas de transporte de energia, existem quatro Divisões de Transporte, sendo uma em cada Região do País. Por fim, temos duas Divisões de produção de energia, uma no sul e outra no centro.

Organização e Recursos Humanos

Estrutura Organizacional de alto nível:

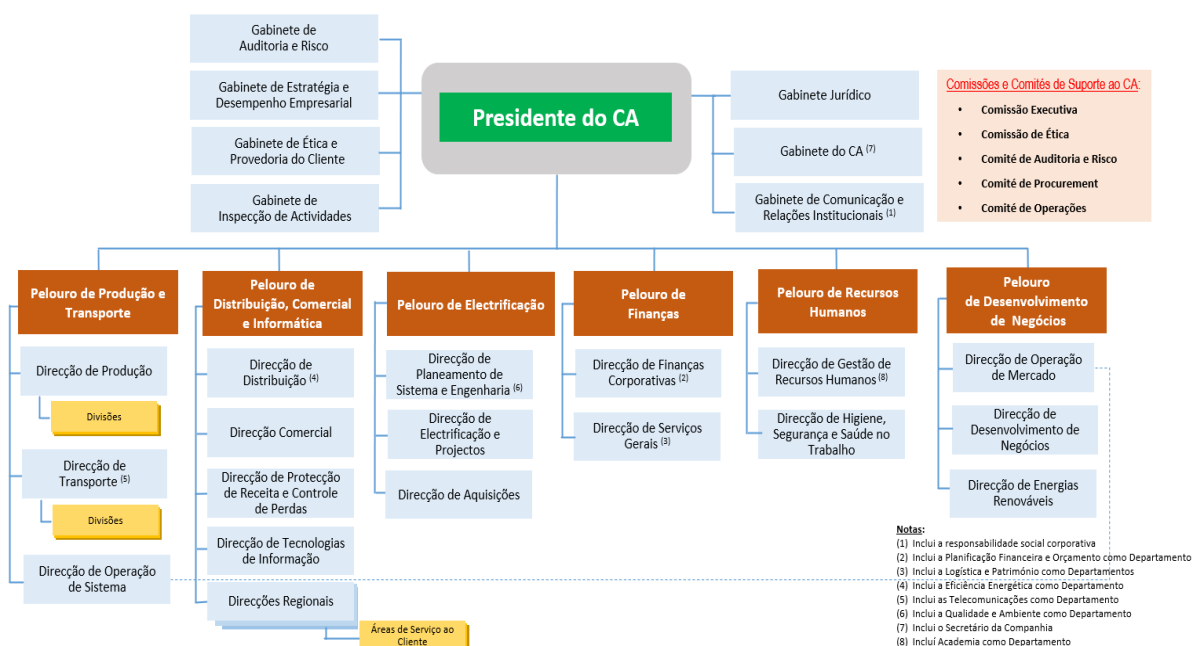


Figura 6 – Estrutura Organizacional de Alto Nível

A nossa força laboral é constituída por trabalhadores efectivos, tarefeiros, avençados e estagiários.

A 31 de Dezembro de 2022, contamos com um agregado de 3,864 trabalhadores efectivos contra 3,637 do ano anterior. De 2021 para o ano em análise, observou-se um crescimento de 205 colaboradores

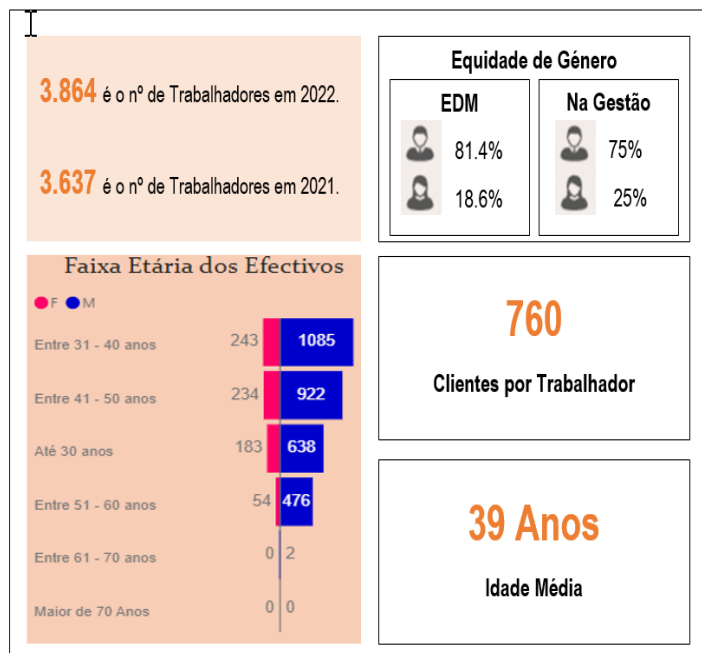


Gráfico2 – Distribuição do Efectivo

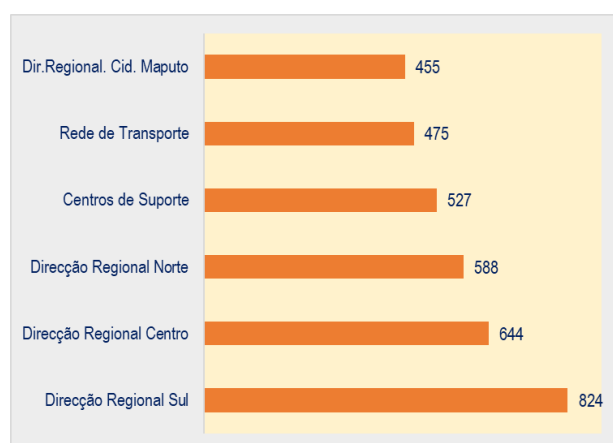
effectivos, resultante da contratação de novos colaboradores para diversas áreas. A mesma tendência se verificou com o número de trabalhadores subcontratados da Maguezi, que de 2021 para 2022 passou de 1,375 para 1,484. A categoria dos profissionais subcontratados representa, actualmente, cerca de 28% da nossa força laboral activa.

Este número justifica-se pelo facto de recorrermos à subcontrações para fazer face ao défice de pessoal, para atender cerca de 2, 936, 751 clientes e cumprir com a meta anual de ligar à REN 350 mil novos cliente

A idade média dos nossos colaboradores registou um decréscimo de 40 para 39 anos, de 2021 para 2022, resultante de contrações massivas de força de trabalho jovem observadas em 2022. O nosso actual rácio de cliente por trabalhador efectivo (clientes/trabalhador) situa-se na ordem de 760/1 contra 517/1 do agregado dos trabalhadores efectivos e da Maguezi.

A análise do nosso quadro de pessoal, do período em referência, mostra que a força laboral do gênero feminino é de 18,6% contra 81,4% do gênero oposto, o que significa que o cumprimento da meta relativa à equidade de gênero continua sendo um enorme desafio para a nossa organização, a par dos esforços empreendidos com vista à sua materialização, em virtude de se constatar o défice de quadros do sexo feminino no mercado de trabalho, assim como, em instituições de ensino, por razões de índole sócio-cultural e económico

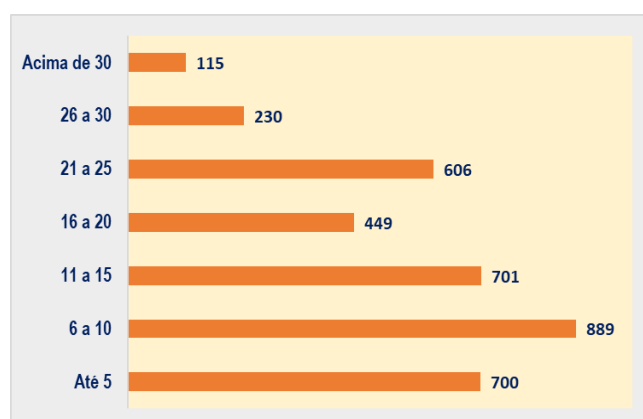
Gráfico 3 – Distribuição do Efectivo por Centro de Negócio



De acordo com o gráfico ao lado, pode-se constatar que as distribuidoras possuem o maior número de trabalhadores entre os centros de negócio (68%), sendo a do Sul com mais trabalhadores, representando, em 2022, 22% do total dos trabalhadores da empresa e 26% do total dos trabalhadores dos centros de negócio.

Não obstante esta realidade, o rácio clientes/trabalhador (produtividade) é de 1000 contra 1405 da região Centro, 1413 da região norte e 828 da região da Cidade de Maputo. Esta realidade é uma prova de que mais recursos

humanos e/ou tecnológicos devem ser mobilizados para reforçar as funções envolvidas no processo de atendimento e serviço aos clientes, uma vez que com o Programa Energia para Todos, este rácio irá se degradar continuamente.



Relativamente à antiguidade, é de se salientar que cerca de 43% dos trabalhadores tem menos de 10 anos de serviço na empresa, um claro sinal do investimento feito pela empresa nos últimos anos no sentido de recrutar sangue novo para a sua estrutura de recursos humanos. Cerca de 62% dos trabalhadores da empresa tem antiguidade abaixo de 15 anos, e cerca de 25% dos trabalhadores da empresa irá à reforma nos próximos 10 anos.

Gráfico 5 – Distribuição dos Trabalhadores por Ano de Serviço

Como se observa do gráfico ao lado, regista-se maior concentração de trabalhadores nas carreiras de profissionais II (técnicos médios) e pessoal de suporte (técnicos básicos e 12ª Classe), representando 75% do total de trabalhadores efectivos. Os Directores representam 3% do total dos trabalhadores, sendo em média, um gestor a liderar 33 trabalhadores.

Os trabalhadores enquadrados na carreira de profissional I (técnicos superiores), representam 10% do total dos trabalhadores efectivos. Em geral, o índice de igualdade de género está nos 19%, com 705 trabalhadoras do sexo feminino maioritariamente enquadradas em funções administrativas.

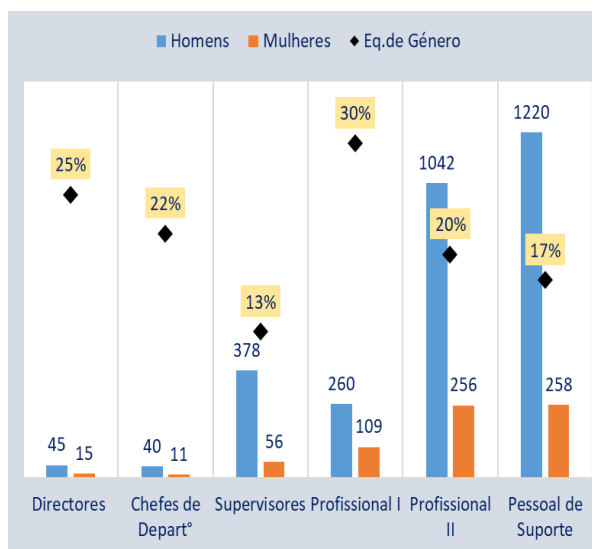


Gráfico 6 – Distribuição de Trabalhadores por Carreira

Sistemas e tecnologias de informação e operacionais

Os Sistemas de Informação têm um papel fundamental no processo de reforma institucional actualmente em curso na EDM, particularmente nas áreas de automação de processos de negócio, gestão comercial e protecção da receita, automação de sistemas de distribuição, gestão de relacionamento com o cliente e redução de perdas técnicas e comerciais.

É por essa razão que a EDM continuará a apostar cada vez mais na implementação de Sistemas de Informação em toda a sua cadeia de valor (Produção, Transporte, Distribuição e Comercialização), conforme mostra a figura abaixo, onde se destacam: (1) sistemas de suporte Corporativo; (2) Sistemas de Gestão; (3) Sistemas Técnicos e (4) Dispositivos de Controlo/Sensores.

A Estratégia Digital 2018-2022 da EDM foi aprovada em 2018 e com base nesta desenhou-se um programa de investimento na infra-estrutura de dados e de telecomunicações e internet, assim como nos aplicativos operacionais e corporativos, que vão permitir uma actividade mais transparente, mais eficiente, e capaz de abraçar novas tecnologias de contagem e de comando dos sistemas eléctricos.

Quanto a digitalização (estratégia digital 2018-2022), a implementação das suas iniciativas esteve condicionada devido ao “no objection” tardio, por parte do financiador, a um conjunto de projectos estruturantes, e também pelas restrições derivadas da pandemia da COVID 19. Contudo, há realizações assinaláveis graças às quais a EDM foi capaz de manter a sua capacidade operacional, em particular a nível corporativo, durante os sucessivos confinamentos provocados pela pandemia de COVID-19, por conta de adopção de um conjunto de plataformas digitais de comunicação e colaboração, as quais vieram desmaterializar processos e papel, virtualizando as reuniões e automatizando a tramitação de documentos.

Na figura 7 abaixo, todos os sistemas de informação indicados em caixas com fundo castanho serão implementados a curto prazo, estando neste momento em concurso, com previsão de entrada em produção em finais de 2023 e princípios de 2024, portanto, fazem parte da Estabilização dos Sistemas e implementação de novas soluções.

Tendo terminado o período de vigência da Estratégia Digital 2018-2022, está em curso o processo de revisão e replaneamento para o período 2023- 2028, tendo em vista a conclusão das iniciativas previstas na actual estratégia, bem como as mudanças impostas pelo novo normal estabelecido Após Covid 19, envolvendo um estilo de vida e trabalho híbrido que combine actividade presencial com actividade virtual.

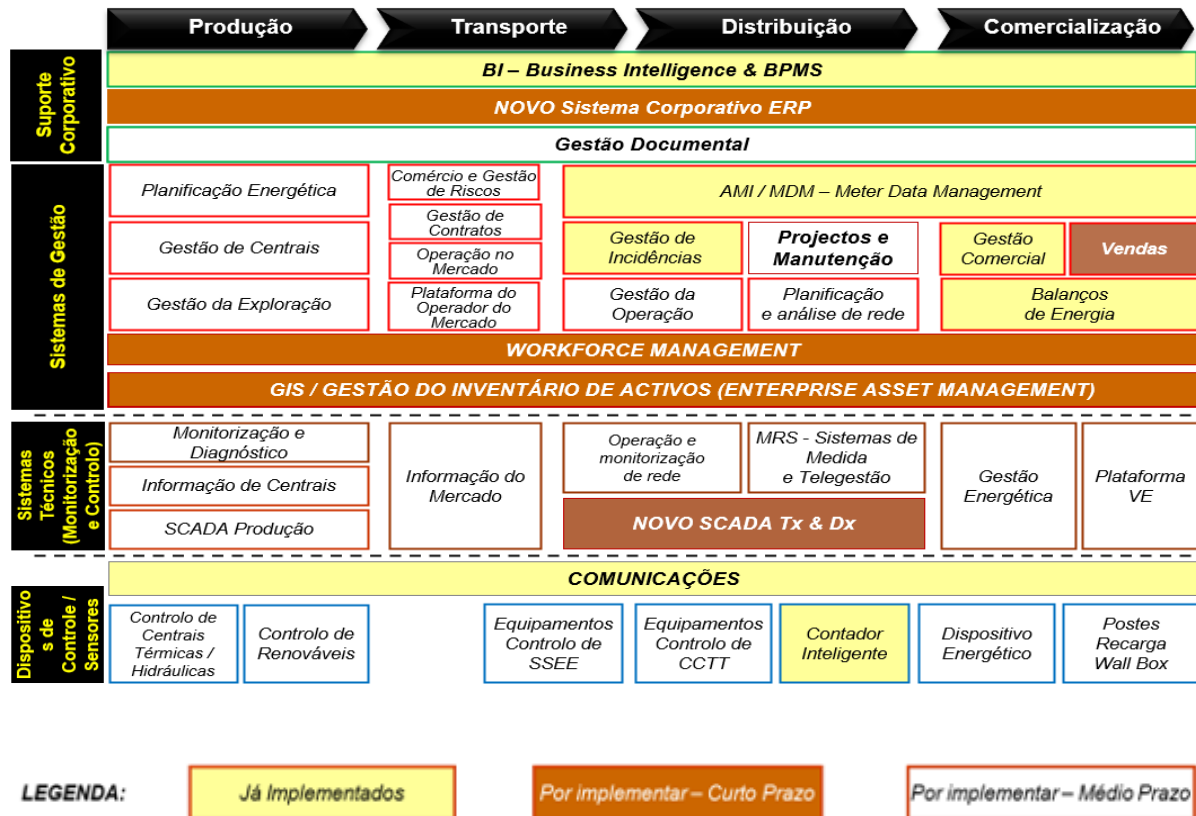


Figura 7 – Sistemas de Informação

A nossa Estratégia Digital representa o compromisso para com a transformação da Electricidade de Moçambique, E.P. (EDM) em empresa pública inteligente, sendo também a nossa resposta à agenda da migração digital e aos objectivos da missão. Mais do que nunca, dependemos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para prestar serviços mais céleres e de melhor qualidade, onde, sem dúvida, a digitização é o principal impulsionador desta mudança de paradigma.

No âmbito do Objectivo Estratégico conectar que visa prover infraestrutura de TIC para conectar e apoiar as operações de negócio da Empresa adoptamos as seguintes soluções:

Rede Local  Projectos: Fase 0; Fase I; Fase II.	Rede Alargada  370 links, que incluem Fibra Optica da rede própria da EDM e de Operadores privados de Telecoms (Vodacom, Movitel, Tmcel e TvCabo)	Internet  Upgrade sucessivo de: 2x 20 - 2x 100 Mbps; 2x 100 - 2x 200 Mbps; 2x 200 - 2x 600 Mbps.	Cisco VoIP  430 IP Phones a nível dos Órgãos Centrais, DRCM, DRPM e DTSU	Data Center  Em Curso	APN Privada  10000 cartões SIM na rede privada (APN) para telemetria e acesso corporativo
VPN (AnyConnect)  3.025 contas para acesso remoto e seguro aos recursos corporativos através da Internet	Cisco Webex  90 Contas para Gestores e pessoal de suporte à Gestão	Google Workspace  Calendário Drive Mail Meet 2050 contas, com previsão de 2500 até ao final do ano.			

Com vista a assegurar que as TICs suportem de maneira adequada, os processos de negócio da Empresa desenvolvemos internamente as seguintes aplicações:

Agile Office  Tramitação de Documentos de Circulação Interna	Host-to-Host  Pagamentos de Fornecedores e de Salários	InField Recruitment  Contratação massiva de clientes	AMM  Gestão de Beneficiários de AMM	Portal de Ética  campanha de divulgação e adesão ao código de Ética	e-Votação  Votação electronica
Seleção e Recrutamento  auxiliar no processo de recrutamento e selecção de RH	Vacinação  plataforma de apoio a requisição de vacinas no âmbito da Covid-19	Gestão de Activos  Gestão do Ciclo de Vida dos Activos de Distribuição	ExpediNet  Registo e rastreio de expediente externo	Cadastro de Empresas  Cadastro de empresas e serviços	" + " SMS  Envio de SMS massivos para notificação aos clientes

Ainda na esfera do mesmo desiderato consolidamos a plataforma automática de monitoria de desempenho das Áreas de Serviço ao Cliente face à implementação das diversas iniciativas de controlo e combate às perdas de energia.

Com estas iniciativas pretendemos preparar a Empresa para a **Transformação através da Tecnologia Digital**, conforme preconiza a nossa Estratégia Digital.

II-2. Desempenho económico-financeiro da EDM

Evolução do desempenho 2011-2022

Pretende-se nesta secção fazer a contextualização financeira da EDM E.P., procedendo à retrospectiva para um período de 11 anos (2011 à 2022) e avaliando a evolução dos (i) activos, (ii) das suas obrigações de curto, médio e longo prazos perante os diversos fornecedores de bens e serviços, com maior destaque para a obrigação com o GdM no que concerne à dívida de financiamento pelos acordos de retrocessão (iii) Capital Próprio, (iv) Contas de Resultados e (v) Principais Rácios Económico-financeiros.

Activos Totais

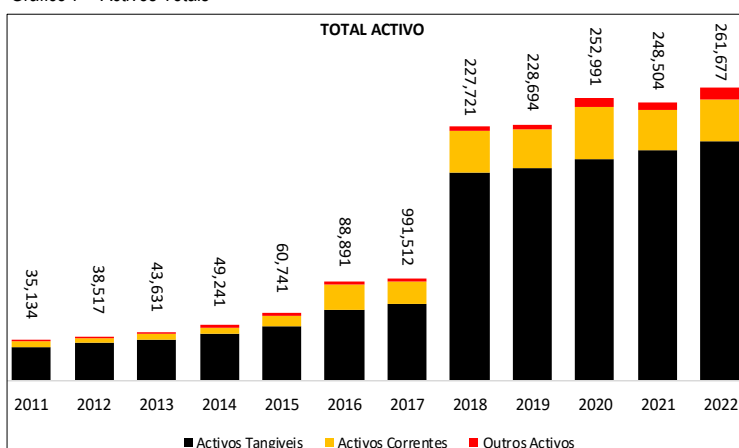
ACTIVO		PASSIVO + CAPITAL		
Activo Corrente	37.349	Passivo Corrente	44.525	Capital Próprio 123.454
Activo não Corrente	224.328	Passivo não Corrente	93.698	
			138.223	
	261.677		261.677	

De 2011 a 2022, os activos totais da empresa cresceram de forma significativa, tornando-se 7 vezes maiores do que o activo registado no ano 2011, passando de 35,134 MMZN para 261,677 MMZN, em 2022, significando um crescimento médio anual de 25%. Em termos proporcionais, os activos tangíveis que, de entre outros, incorporam as infra-

Figura 8 – Balanço Patrimonial 2022

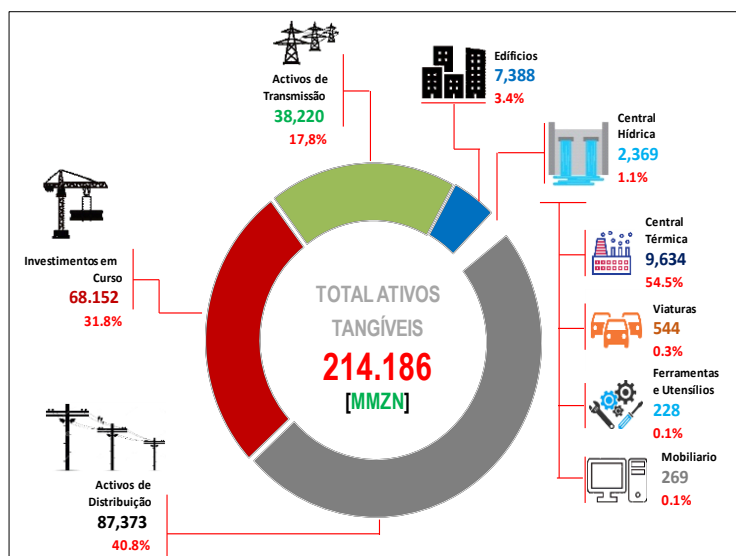
estruturas de geração, transporte e distribuição, representam 82% do total do activo. Durante o período em análise, destacaram-se os crescimentos verificados nos anos 2016 – 46% e 2018 – 149%, por conta da incorporação das infra-estruturas dos novos projectos de electrificação concluídos e iniciados no ano de 2016 e por conta da reavaliação e revisão das vidas úteis dos activos tangíveis na Empresa.

Gráfico 7 – Activos Totais



Dos activos tangíveis, as infra-estruturas de Distribuição representam 41% do total do valor desta rubrica, significando um crescimento de 26% após a reavaliação e revisão das vidas úteis realizadas no ano 2017. A contribuição de outras rubricas desta classe de activos está ilustrada no gráfico ao lado.

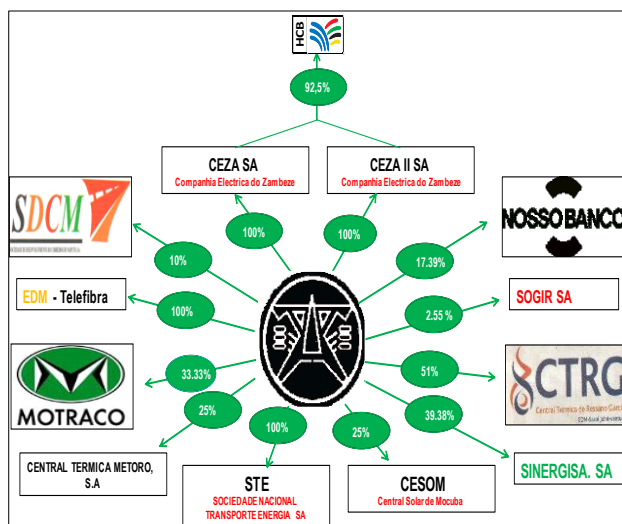
Gráfico 8 – Total Activos Tangíveis 31/12/2022



A EDM detém participações financeiras em empresas não cotadas, cujo justo valor não é possível mensurar com fiabilidade. Assim sendo, as participações financeiras da EDM encontram-se refletidas em 31 de dezembro de 2022, ao custo de aquisição, deduzido de eventuais perdas por imparidade. As perdas por imparidades divulgadas nas contas de 2022, inclui as participações no Novo Banco, EDM Telefibra e Sinergisa.

A diminuição verificada nesta rubrica no montante de cerca de 59 milhões de meticais, de 2021 para 2022, refere-se à alienação de 5% de participação da EDM na Central Térmica de Ressano Garcia, S.A. (CTRG), aprovada pela Resolução Interna do Conselho de Ministros nr 01/2022 de 2 de Março, cuja respectiva mais valia está registada na rubrica outros ganhos e perdas operacionais.

Figura 9 – Activos Financeiros



EDM - TELEFIBRA: Entrou em funcionamento apenas em 2022;

CEZA I e CEZA II, SA: Constituídas como SPVs no âmbito da reversão da HCB;

SDCM - Sociedade de Desenvolvimento do Corredor de Maputo: Constituída em 1997, tendo como objecto principal, o exercício de actividades directa ou indirectamente relacionadas com o Desenvolvimento do Corredor de Maputo;

NOSSO BANCO: O Banco Central revogou a licença do Nosso Banco, por incumprimento do

limite do rácio de Solvabilidade e presentemente em fase de liquidação;

SOGIR: Sociedade de Gestão Integrada de Recursos SARL – SOGIR – Constituída em 1998, tendo como objecto social, as actividades de apoio e promoção de desenvolvimento;

MOTRACO: Fundada em 1998 como uma joint-venture entre EDM, ESKOM e SEC, com 33,33% de participação cada sócio, tendo como objecto social o Transporte de energia, através do sistema de transporte da República da África do Sul para a MOZAL, EDM, SEC e ESKOM;

SINERGISA: Em processo de liquidação. Os outros sócios são: PETROMOC, ENH, INTELEC, COSMOS; e

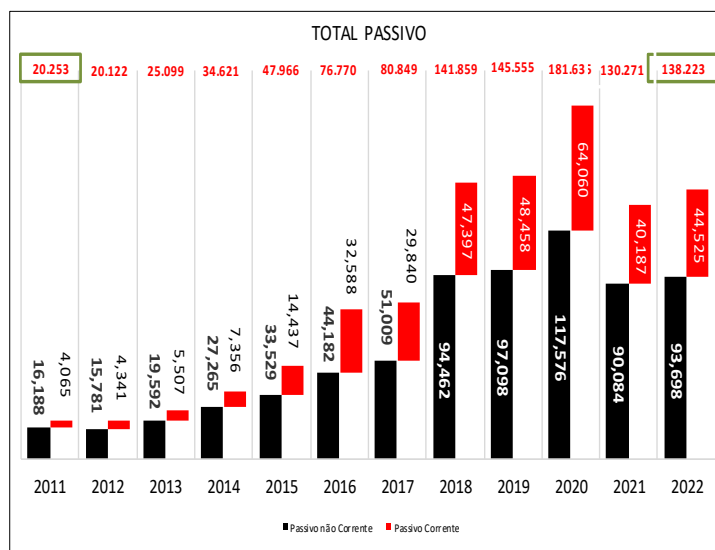
CTRG - Central Térmica de Ressano Garcia: Central de produção de energia de 175 MW (**152 MW Contratual com a EDM**) através do gás. Constituído através de joint-venture entre a EDM e a SASOL, sendo que em 2022 a SASOL passou toda a sua posição na sociedade para Azura e a EDM cedeu 5% das suas acções para a própria Companhia CTRG;

CESOM- Central Solar de Mocuba: Central de produção de energia (40 MW) através do Sol. Constituído através de joint-venture entre a EDM (25%), Scatec Solar (52,5%) e o KLP Norfund Investments (22,5%);

Passivos Totais

Durante o período em revista, os PASSIVOS TOTAIS da empresa cresceram de forma significativa, tornando-se 6,8 vezes maiores do que o passivo registado no ano 2011, passando de 20,253 MMZN para 138,223 MMZN, em 2022, significando um crescimento médio anual de 22%.

Gráfico 9 - Evolução dos Passivos Totais



Em termos proporcionais no passivo total, os passivos não correntes que expressam as obrigações com terceiros no médio e longo prazos, representam 68%, e os passivos correntes que expressam as obrigações de curto prazo representam 32%. As rubricas de destaque que compõem o passivo total são:

Provisões – Representam expectativas de perdas de activos ou estimativas de valores a desembolsar, gerados por factos contabilísticos já ocorridos.

Empréstimos bancários – Na tabela abaixo, estão listados os financiamentos em curso, contratados de forma directa pela EDM, na banca local e externa (*com obrigação de devolução dentro do prazo acordado com encargos adicionais de juros e demais despesas de contratação*), com vista à materialização de projectos de investimentos previamente identificados pela EDM para reforço e melhoramento da rede eléctrica nacional. Destes empréstimos, destacamos os contraídos por acordos directos a credores estrangeiros. Estão em curso 4 financiamentos, sendo o de maior expressão o do DBSA no valor de USD 81,300,000.00, para financiar a Reabilitação e Reforço das Redes de Distribuição de Maputo e Pemba, instalação de um SATCOM, será reembolsado em prestações semestrais após um período de diferimento de 3 anos. Este financiamento tem garantia soberana. Na figura abaixo estão alistados os financiamentos e as respectivas datas de maturidade.

Figura 10 – Acordos Directos

ACORDOS DIRECTOS	Taxa Juro	Valor[10 ⁶]	Moeda	Início	Maturidade	ANO						
						2013	2019	2022	2023	2024	2036	2038
KFW - Reabilitação das Centrais de Chicamba e Mavuzi	3.20%	18	EUR	2013	2036							
DBSA - Redes da Maputo/Pemba	Libor 6m + 4%	81.3	USD	2019	2038							
Societe General	Libor + 4.5%	2	USD	2019	2024							
BCI CCC - Apoio a Tesouraria	P_Rate_SISS+4.6%	120	MZN	2008								

Fornecedores – A empresa tem registado como obrigação de curto prazo perante os seus credores de curto prazo cerca de 33.841 MMZN, o equivalente a 530 MUSD. Desta dívida, 45% representa dívida com fornecedores de energia

De 2011 à 2022, as dívidas de curto prazo com fornecedores cresceram de forma significativa, tornando-se 11 vezes maiores do que a dívida registada no ano 2011. O crescimento médio anual neste período foi de 32%, com destaque para o crescimento verificado no ano de 2015 e 2016 em 106% e 139% respectivamente, motivado pelo agravamento da incapacidade da empresa de efectuar pagamentos por conta da aquisição de energia a novas fontes de geração – IPP's. O alto nível de endividamento tem sérias implicações nos indicadores económico-financeiros da Empresa, bem como na credibilidade e elegibilidade da instituição perante os credores e potenciais investidores.

DÍVIDA [MMZN]	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
HCB	470	1,123	1,424	1,404	1,624	1,753	4,184	5,673	799	3,105	5,406	8,071.49	12,215	15,282
IPP's				40	57	62	1,527	7,894	10,985	13,998	14,507	18,980	12,416	12,275
OUTRAS	1,188	1,708	1,499	1,639	2,102	3,047	4,306	10,385	8,740	6,474	5,981	7,680	3,477	6,284
TOTAL DÍVIDA	1,658	2,831	2,923	3,083	3,783	4,862	10,017	23,952	20,524	23,577	25,894	34,732	28,109	33,841
Crescimento [%]		71%	3%	5%	23%	29%	106%	139%	-14%	15%	10%	34%	-19%	20%

Figura 11 – Dívida a fornecedores

Impostos diferidos – Valor do imposto que será cobrado sobre o lucro num futuro pré-determinado, de acordo com as diferenças temporárias tributáveis. São impostos sobre ganhos reconhecidos, cujo recebimento de caixa ocorrerá em exercícios futuros.

Acordos de retrocessão – é um crédito ou donativo externo contraído pelo Estado e repassado ao sector empresarial do Estado e/ou entidade pública para investimento em acções de interesse público, devendo estas posteriormente reembolsar ao Estado (CGE, 2018).

Os investimentos via acordos de retrocessão tiveram um lado positivo de impulsionar o desenvolvimento e construção de infraestruturas eléctricas, ou seja, sob ponto de vista técnico – operacional e de desenvolvimento económico e social era crítico que fosse efectuado sob pena de hipotecar o actual nível de desenvolvimento do país.

- Permitiu que se electrificasse todas as sedes distritais do país;

- Aumentou a capacidade de oferta de energia no mercado;
- Expandir em centenas de quilómetros de linha de transmissão de alta, media e baixa tensão;
- Grande parte dos investimentos feitos com os acordos de retrocessão foi para as regiões centro e norte do País;
- Criou condições técnicas para fazer –se as ligações às sedes dos postos administrativos;
- Incrementou a qualidade de energia fornecida e melhorou a qualidade de operação e segurança da rede eléctrica nacional
- Fez com que o recurso energia fosse colocada ao serviço do desenvolvimento do País com impacto directo na criação de emprego, desenvolvimento do sector agrário, educação, saúde, industrial e outros, a contribuindo assim para a redução da pobreza e assimetrias;

Por outro lado, os acordos de retrocessão tiveram impacto pesado sobre as contas da empresa pois aumentaram a sua exposição cambial (dívida denominada em moeda externa), maior parte dos projectos foram de cariz social (expansão e acesso a rede eléctrica em zonas rurais) com retorno não garantido para fazer face a dívida, o impacto da desvalorização do metical afectou o retorno dos activos investidos via acordos de retrocessão, enorme pressão sobre a tesouraria da empresa, condiciona a capacidade de mobilizar recursos para novos investimentos, deterioração do balanço.

Além da redução das perdas, melhoria dos processos de gestão, ajustamento tarifário, uma das iniciativas para se alcançar sustentabilidade financeira da EDM, EP é a sua recapitalização continuada;

Foi nesta perspectiva que em 2021, o Ministério de Economia e Finanças, do total do valor devido ao Estado através dos acordos de retrocessão, concordou com a recapitalização da EDM, através do Saneamento da dívida por Acordos de Retrocessão no valor de 45,525,074,129.00 MZN, tendo o balanço resultante deste saneamento saldado os resultados negativos transitados do exercício de 2020 e ainda reforçar o capital.

O saldo remanescente de 15,175,015,710.00 MZN foi mantido no balanço da EDM como empréstimo à EDM sem juros e amortizável a longo prazo na moeda de origem.

Com esta recapitalização a Empresa, reduziu a sua exposição cambial, reduziu o valor de juros a pagar decorrentes dos financiamentos através dos acordos de retrocessão, reduziu o passivo e aumentou o capital permitindo a melhoria dos principais rácios e melhoria do seu balanço patrimonial o que possibilita à EDM a contratação de mais créditos concecionais para financiar o seu programa de Investimentos.

A recapitalização melhorou o resultado financeiro e o resultado liquido por força da redução dos juros incorridos e das diferenças cambiais desfavoráveis no cálculo e conversão dos juros em moeda externa.

Com efeito, esta decisão permitiu à Empresa sanear cerca de 30 financiamentos cujo saldo total da dívida era 45,5 milhões de meticais, permanecendo apenas em curso 10 financiamentos conforme a tabela abaixo:

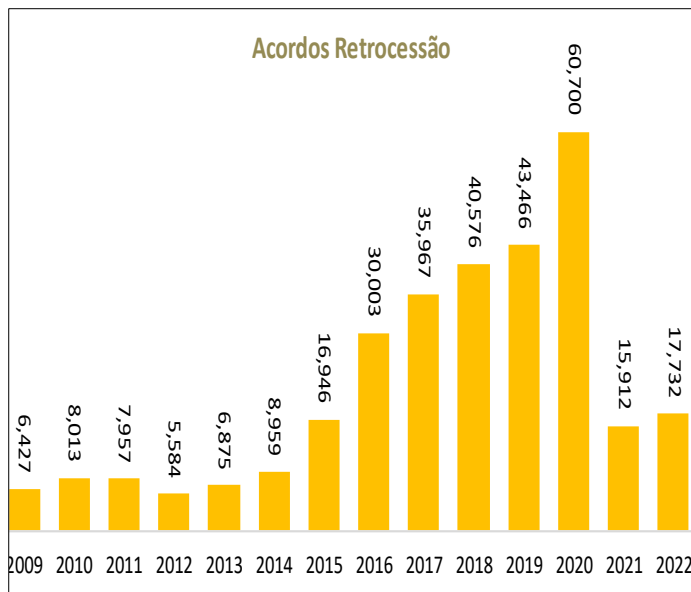
Figura 12 – Acordos de Retrocessão

ACORDOS DE RETROCESSÃO	Taxa Juro	Valor[10 ⁹]	Moeda	Início	Maturidade	ANO													
						2011	2013	2014	2015	2017	2032	2033	2034	2038	2039	2051	2064		
BADEA - Rural Electr. Nassa - 5.000	1%	10	USD	2013	2032														
BID - Rural Electr. Nassa Phase II - 5.370	0.50%	5.37	IBD	2017	2039														
KUWAIT - Rural Electr. Niassa Phase II - 3.000	1.50%	3	KWD	2015	2038														
OPEC - Rural Electr. Niassa Phase II - 10.000	1.25%	3	USD	2017	2051														
NORDEA BANK - Rehabilitation of Transmission Network	1.30%	58	EUR	2014	2033														
JICA - Development of a Thermoelectric Central Gas	0.03%	17.269	YEN	2014	2064														
BID - Chimvura Nacala Transmission Line - 200.000	1.55%	200	USD	2017	2032														
BEI - EDAP	1.75%	33.9	EUR	2011	2034														
FAD - Consumíveis - CTM	1.00%	4	USD		2051														
Direcção Nacional do Tesouro	3.00%	n/a	MZN		2055														

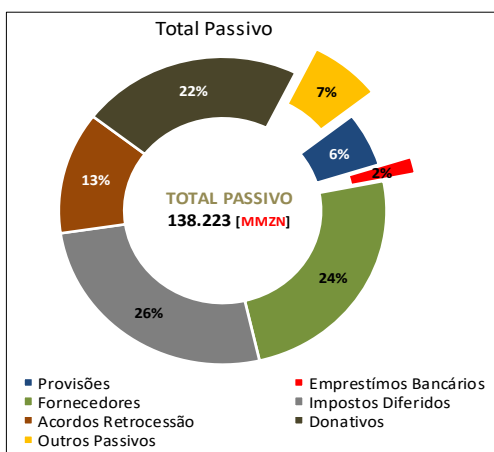
Para o exercício de 2021 e 2022 houve melhoria substancial dos resultados financeiros e resultados líquidos da Empresa, esperando – se o mesmo para o ano de 2023 e 2024.

Entretanto, a Empresa continua a ter exposição cambial relativa ao capital em dívida decorrente dos acordos de retrocessão e também relativo aos Acordos Directos (capital e juros) na componente de financiamento que esteja denominado em moeda convertível.

Gráfico 10 – Dívidas pelos Acordos de Retrocessão



Donativos para investimentos – São donativos recebidos para financiar a construção de activos fixos. Durante o período da construção, o valor recebido é relevado nas contas de proveitos diferidos e será reconhecido como proveito definitivo, pela quota-parte das amortizações anuais deste activo quando terminar a sua construção e for transferido para o imobilizado definitivo. No balanço, esta dívida está valorizada em 30.213 MMZM, o equivalente à 473 MUSD. Este passivo não representa exigibilidade para a empresa em termos de desembolso de cash.



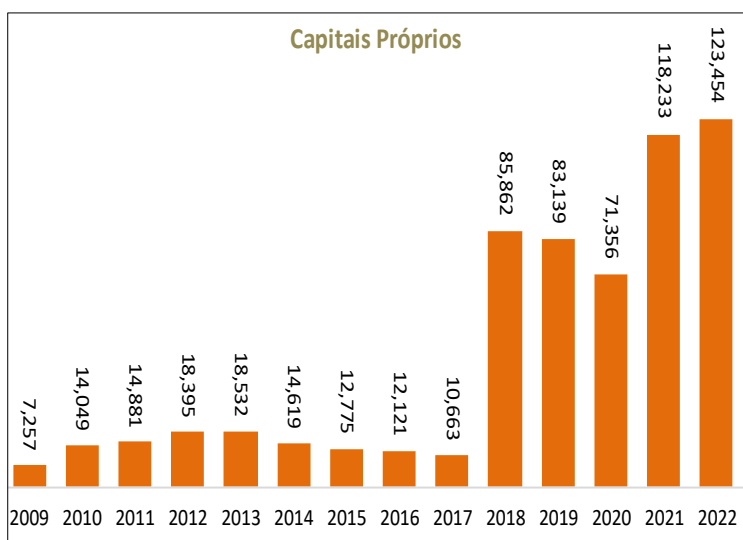
O peso de cada rubrica que compõe o passivo total é ilustrado no Gráfico 11, com destaque para as obrigações com os fornecedores e com o Estado, com o peso de 26% e 24% (impostos devidos e pagamento do crédito pelos acordos de retrocessão) respectivamente.

Capitais Próprios

Durante o período 2009 – 2022, os capitais próprios cresceram 64%, em média anual, como resultado da acção combinada da conversão da dívida pelos acordos de retrocessão em prestações acessórias, e por descapitalização do capital, pela incorporação dos resultados líquidos negativos dos exercícios até 2020, no entanto, de 2020 a 2022, os Capitais Próprios cresceram 66% como resultado de conversão de diversos créditos em Capital e do Resultado Líquido positivo, conforme ilustra o gráfico ao lado (Valores em milhões de Meticais).

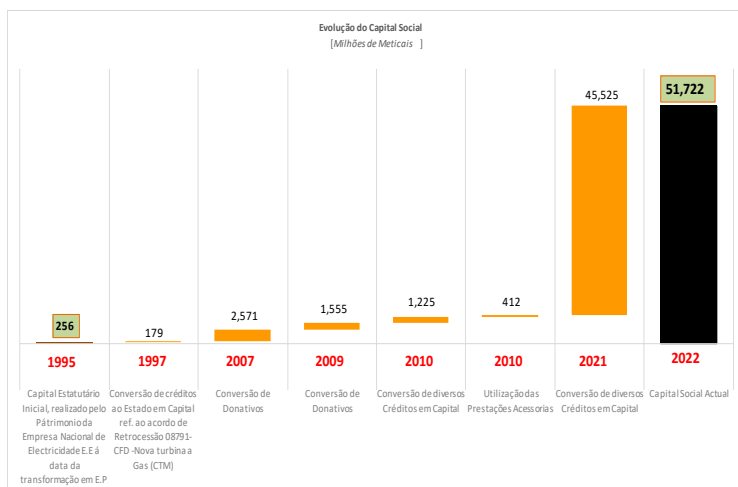
O crescimento em 705% verificado no ano 2018, deve-se ao processo de reavaliação dos activos tangíveis que compõem as rubricas de construção, geração hídrica e térmica, transporte e distribuição, que se consubstanciou num acréscimo dos activos tangíveis em 115,686 MMZN. O gráfico ao lado ilustra a evolução dos capitais próprios expressos em milhões de Meticais.

Gráfico 13 –Evolução dos Capitais Próprios



De 2020 para 2021, os Capitais Próprios cresceram 66% como resultado de conversão de diversos créditos em Capital e do Resultado Líquido positivo, conforme ilustra o gráfico ao lado (Valores em milhões de Meticais).

Gráfico 14 –Capital Social

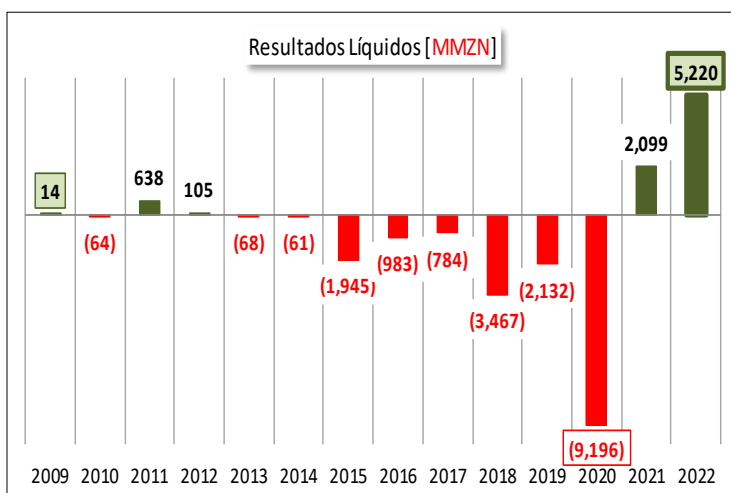


Compõe também o capital próprio a rubrica do capital social valorizado em 51,722 MMZN, que se encontra totalmente subscrito e realizado e é detido pelo Estado Moçambicano. A evolução da rubrica do Capital Social é conforme apresentado na figura ao lado.

Principais rácios de desempenho financeiro

Os **Resultados Operacionais** vêm-se degradando de forma acentuada desde o ano 2010, tornando-se negativos a partir do ano 2015. Contribuíram para esta situação, com maior relevância, os seguintes factores:

- Congelamento dos ajustamentos tarifários de 2010 a 2015;
- Tarifas de venda que não reflectem os custos de fornecimento: Preço médio de venda menor que o custo médio de fornecimento;
- Défice na alocação de energia da HCB,
- Desvalorização do Metical face ao USD e ao ZAR, moedas indexadas às tarifas dos IPP's e da HCB,
- Aumento de **perdas de energia**, derivados do roubo de energia, que criam um prejuízo anual de **130 MUSD**.



No entanto, a partir de 2021 assistimos a melhoria dos Resultados Operacionais como resultado de vários factores destacando-se: apreciação e estabilidade do metical em relação às principais moedas fortes, melhoria dos processos de gestão, redução de perdas, saneamento das dívidas no âmbito dos acordos de retrocessão, redução dos juros decorrentes destes financiamentos, redução da exposição cambial e diferenças de câmbio

desfavoráveis.

Os gráficos apresentados abaixo ilustram a situação económico-financeira histórica da EDM:

Gráfico 15 – PMV vs CMF

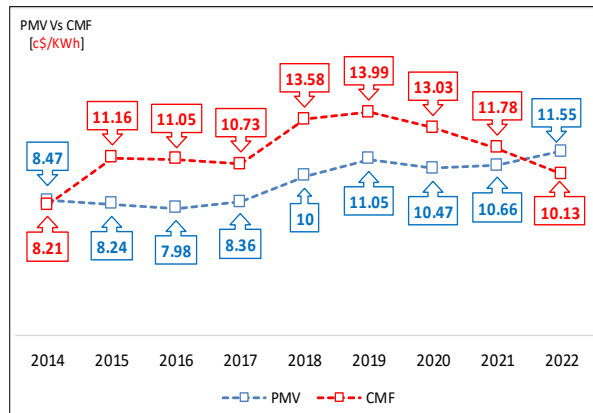
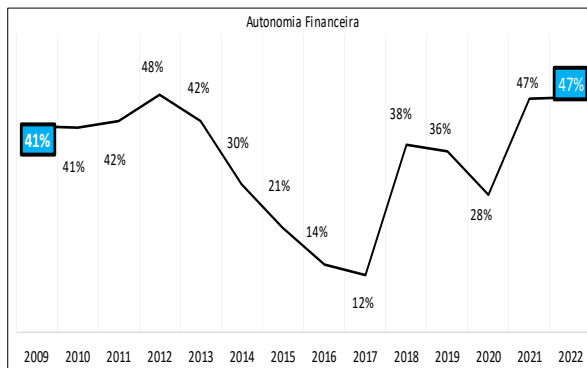
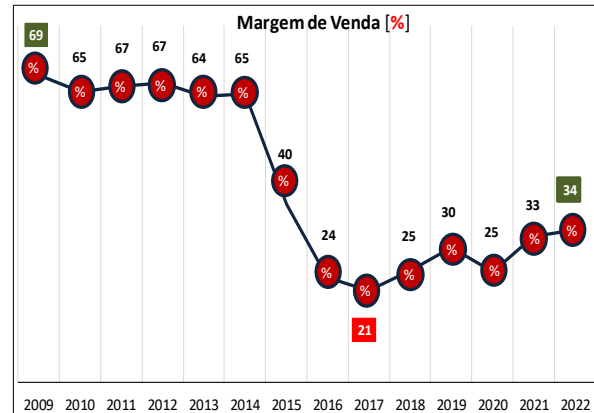
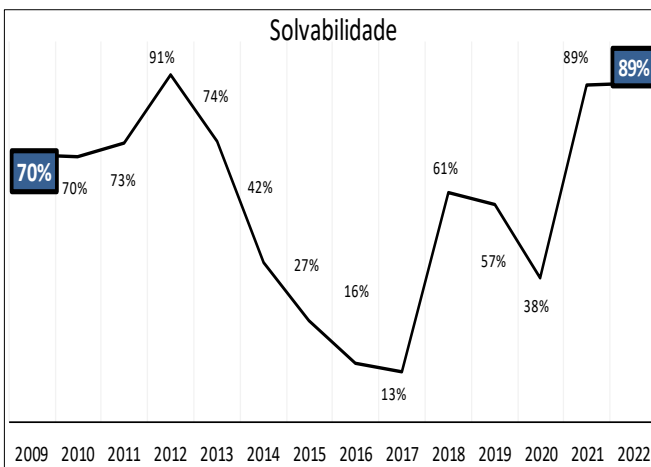


Gráfico 16 – Margem de Venda



A **Autonomia Financeira** teve uma degradação exponencial de 48%, em 2012, para 12%, em 2017, recuperando para níveis actuais de 47%, por conta da incorporação nos Capitais Próprios do valor da reserva de reavaliação no montante de 75,199 MMZN em 2018 e a conversão de diversos créditos em capital no montante de 45,525 MMZN em 2021. Este rácio indica a percentagem do capital próprio que serve para financiar as actividades de uma empresa.

Gráfico 18 – Solvabilidade Total



Solvabilidade Total, reduziu de forma acentuada dos 91% em 2012, para 13%, em 2017, melhorando para níveis actuais de 89%, por conta das reservas de reavaliação. Indica a capacidade que a empresa tem em honrar os seus compromissos de MLP, conforme apresentado no gráfico ao lado.

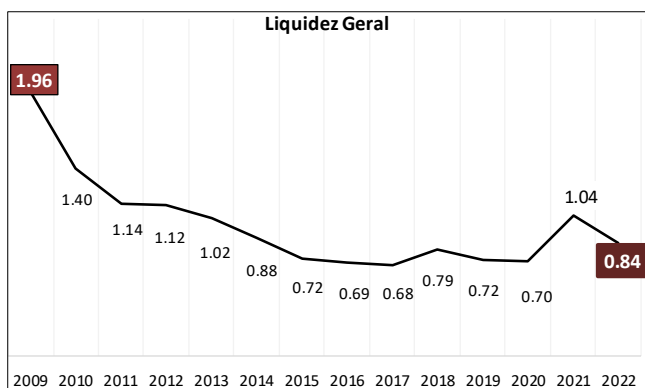


Gráfico 19 – Liquidez Geral

A **Liquidez Geral** reduziu de 1,96 em 2009 para 0,70 em 2020, tendo depois melhorado para níveis de 1.04 em 2021 e reduzido ligeiramente para 0.84 em 2022 por força da conversão de diversos créditos em capital no montante de 45,525 MMZN em 2021 e reestruturação do serviço da dívida de curto para médio e longo prazos. O gráfico à esquerda, mostra a capacidade da empresa em honrar com os compromissos de Curto Prazo

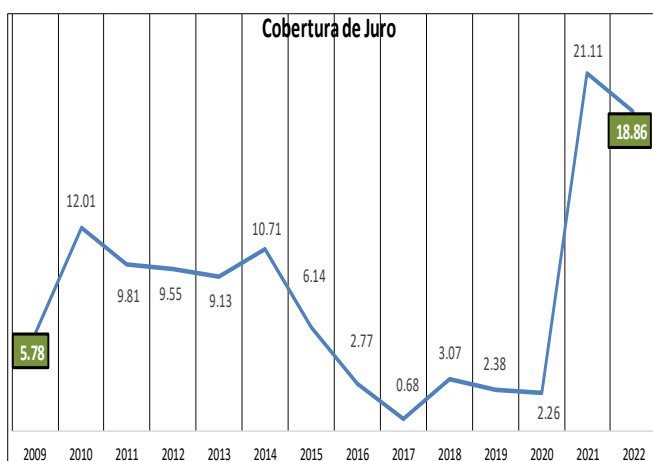


Gráfico 20 – Cobertura de Juros

A **Cobertura de Juros** reduziu exponencialmente de 11.49 (2010) para 0.68 (2017), tendo melhorado em 2021 situando-se em 21.11 e reduzido ligeiramente em 2022 para 18.86. Este rácio, mostra a capacidade da empresa em pagar os encargos financeiros. A grande melhoria deste rácio em 2021 deve-se ao saneamento da dívida com o Tesouro e respectiva capitalização que permitiu transferir as obrigações de curto prazo para médio e longo prazo.

II-3. Sobre o sector de energia

Cadeia de valor e quadro institucional do sector

O sector energético em Moçambique envolve um conjunto de entidades, maioritariamente públicas, cujas atribuições podem ser agrupadas em cinco sub-sector de actividade, a saber:

- Tutela e regulamentação, no qual se insere a definição do enquadramento legislativo e regulamentar;
- Promoção energética, que abrange a definição de estratégias para desenvolvimento do sector e promoção do acesso à energia;
- Produção, que representa as entidades que efectivamente produzem electricidade;
- Transporte e distribuição de electricidade, que inclui as entidades responsáveis pelo transporte de electricidade e as que a distribuem, de forma a garantir o acesso da electricidade à população, às indústrias e às empresas, em geral; e

- Comercialização, que abrange as entidades que vendem e compram electricidade.

A EDM é uma empresa pública verticalmente integrada e monopolista natural do sector eléctrico em Moçambique, actuando num modelo de comprador único.

A empresa está presente ao longo de toda a cadeia de valor, desde a produção, transporte, distribuição e comercialização de electricidade, além de actuar também como importadora e exportadora de electricidade.

Figura 13 – Cadeia de Valor da EDM



Na qualidade de comprador único, fornecemos energia de produção própria, a partir de Centrais Térmicas à Gás (CTM e Temaninho) e Hídricas (Corumana, Chicamba, Mavuzi, Cuamba e Lichinga). Por um lado, adquirimos

electricidade dos Produtores Independentes, nomeadamente, HCB, Kuvaninga, CTRG, *Gigawatt*, Karpower, Solar de Mocuba, Solar de Metoro e, por outro, importamos dos Países vizinhos. Dos 2,075 MW de capacidade instalada da HCB, apenas 650 MW estão disponíveis para o mercado nacional. Esta situação nos obrigou a recorrer à energia muito cara das IPPs (Produtores Independentes de Energia), para responder à crescente demanda que, em 2022, atingiu cerca de 1,044 MW.

Como Operador do Sistema e do Mercado, fazemos a gestão da RNT. O total de energia adquirida, produzida e importada é transportado até aos Centros de Consumo em Alta, Média e Baixa Tensão, conforme a categoria dos consumidores a alimentar no território nacional. A energia excedentária disponível nas horas de baixo consumo é otimizada através dos acordos bilaterais de exportação de energia para o mercado regional.

Como gestora da REN, tem a responsabilidade de assegurar a gestão efectiva e eficiente das actividades de operação e manutenção das redes de transporte e de distribuição de energia.

O último troço da cadeia de valor da EDM é a comercialização e a promoção de electricidade ao consumidor final, portanto, todas as actividades de marketing, vendas e atendimento aos clientes de baixo e grande consumo. O suporte das actividades da cadeia de valor é garantido pelos recursos humanos, tecnologias de informação e comunicação, bem como dos serviços de aquisição e logística.

A figura seguinte ilustra a estrutura do Quadro Institucional em vigor em Moçambique:

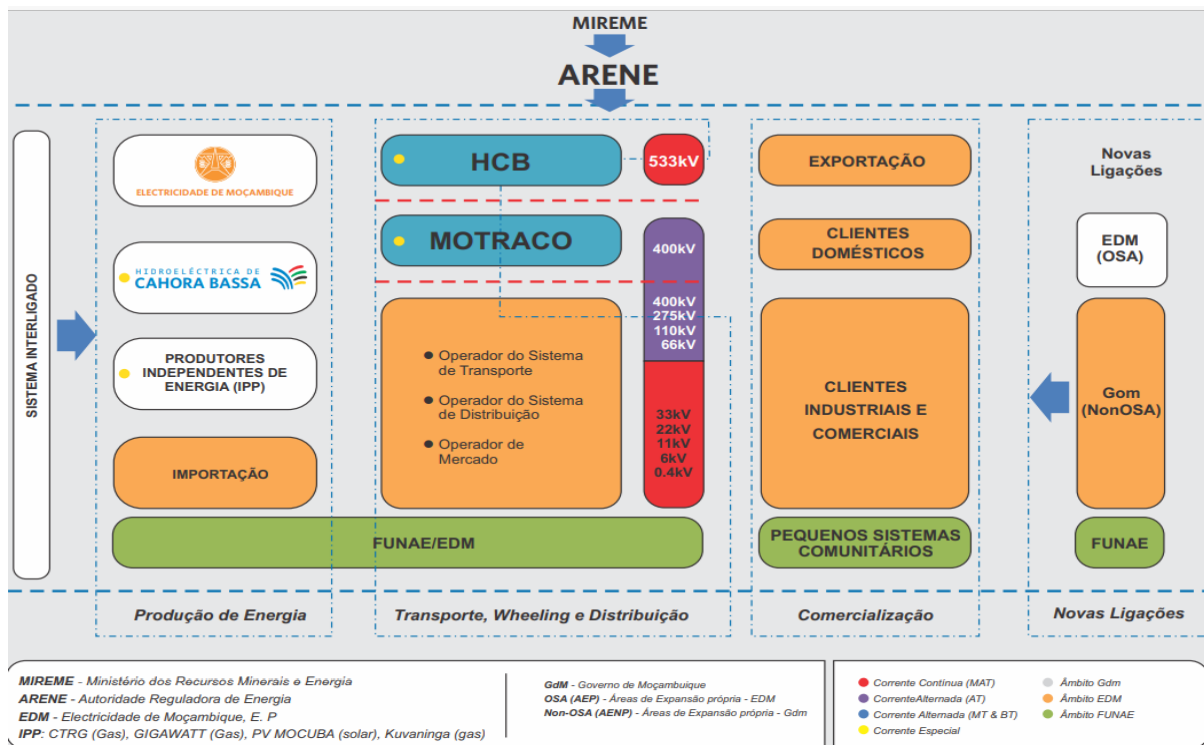


Figura 14 –Quadro Institucional

Quadro legal e regulamentar

Síntese da evolução do quadro Legal e Regulamentar:

1977 Decreto n° 38/77, de 27 de Agosto Cria a Electricidade de Moçambique, EE. Resulta da fusão de diversos serviços isolados de geração de vários níveis de serviços municipalizados, bem como privados de exploração de electricidade	2000 Decreto n° 23/2000, de 03 de Outubro Aprova o Estatuto Orgânico do CNELEC Decreto n° 8/2000, de 20 de Abril Regulamento da Lei de Energia	2011 Lei n° 157/2011, de 12 de Agosto Estabelece normas orientadoras de contratação, implementação e monitoria de empreendimentos de parcerias público-privadas de projecto de grande dimensão e concessões empresariais.	2021 Decreto n° 60/2021, de 18 de Agosto Aprova regulamento de licenças para instalações eléctricas. Revoga o Decreto n° 10/2020, de 23 de Março.
1995 Decreto n° 28/95, de 17 de Julho Transforma a EDM, EE em Empresa Pública, com autonomia financeira, jurídica e patrimonial.	2003 Decreto n° 29/2003, de 23 de Junho Aprova o sistema tarifário de venda de energia eléctrica da EDM	2012 Lei n° 6/2012, de 8 de Fevereiro Aprova a Lei das Empresas Públicas	2022 Lei n° 12/2022, de 12 de Agosto Lei de electricidade Revoga a Lei n° 21/97, de 1 outubro
1997 Lei n° 21/97 (Lei de Electricidade), de 1 de Outubro Regula a produção, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica no território moçambicano, bem como a sua importação e exportação para ou do território nacional, abrindo o mercado à participação do Lei n° 21/97, de 1 de Outubro Cria o CNELEC (Conselho Nacional de Electricidade), com função consultiva e de defesa do interesse público, servindo também como fórum de auscultação de opinião pública sobre assuntos relevantes da Política Nacional de Energia Eléctrica.	2005 Decreto n° 42/2005, de 29 de Novembro Aprova o regulamento que estabelece normas de planificação, financiamento, construção, posse, manutenção, operação de instalação de produção, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica, e as normas e procedimentos de gestão, operação e desenvolvimento da Rede Nacional de Transporte de energia.	2014 Diploma Ministerial n° 18/2014, de 12 de Novembro Aprova o Código da Rede Eléctrica Nacional. Decreto n° 58/2014, de 17 de Outubro Aprova o regulamento que estabelece o regime tarifário para energias novas e renováveis.	
1998 Resolução n° 05/98, de 03 de Março Aprova a Política Energética que defende o reforço da capacidade institucional; promoção de novas centrais ou empreendimentos eléctricos; aumento da disponibilidade doméstica, entre outros.	2009 Resolução n° 62/2009, de 14 de Outubro Aprova a Política de Desenvolvimento de Energias Novas e Renováveis.	2017 Lei n° 11/2017, 8 de Setembro Cria a Autoridade Reguladora de Energia (ARENE)	
	2010 Diploma Ministerial n° 105/2010, de 16 de Junho Aprova procedimentos de acesso à tarifa agrícola em Média Tensão.	2018 Lançamento de Estratégia Nacional de Electrificação Define os papéis da EDM, MIREME e FUNAE na expansão e no acesso doméstico de energia.	

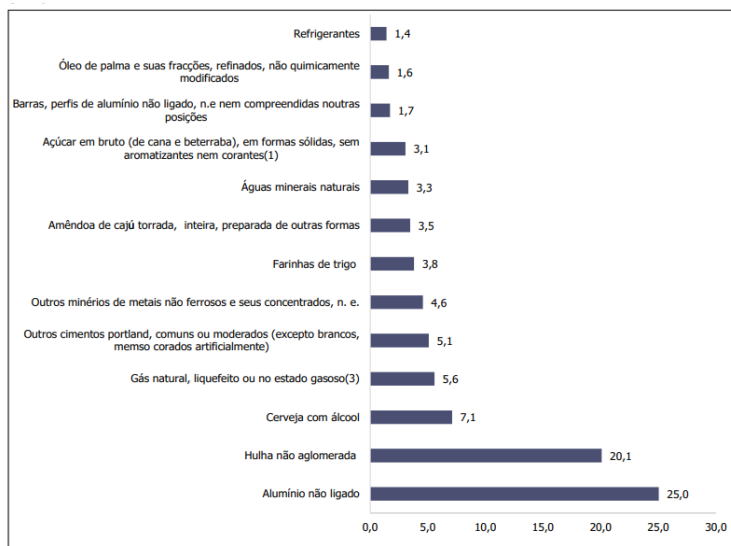
Índices do sector

Moçambique é um País em processo de revitalização da sua indústria, apresentando índices de produção industrial consideráveis.

A produção industrial teve um crescimento de 11,6% no período entre 2020 e 2021 (total incluindo a produção de metais não ferrosos). Excluindo da análise a contribuição da indústria extractiva que se situara em 25,4% e 31,0% em 2020 e 2021 respectivamente, a produção industrial registou um crescimento de 9,5%, vide o Quadro 1. Em relação à contribuição para o valor da produção observado, a Indústria Metalúrgica de base (27,2%), as Indústrias de extracção da hulha e lenhite (20,1%), as divisões das Indústrias alimentares (20,0%), de bebidas (11,9%), de extracção do petróleo e gás natural (5,7%), de fabricação de outros produtos minerais não metálicos (5,4%), bem como a de minérios metálicos (4,6%), contribuíram com cerca de 90% do valor da produção total em 2021. Em relação ao ano anterior, entre as principais divisões, as Indústrias de extracção da hulha e lenhite, Indústrias de bebidas e Indústria metalúrgica de base aumentaram a sua contribuição em 6,7 pontos percentuais (p.p.), 2,2p.p e 1,7p.p respectivamente. Analisando a distribuição percentual do valor da produção, excluindo da produção de metais não ferrosos, a maior contribuição foi dada pelas divisões das Indústrias da hulha, de produtos alimentares e de bebidas com 38,2%, 38,0% e 22,6% respectivamente.

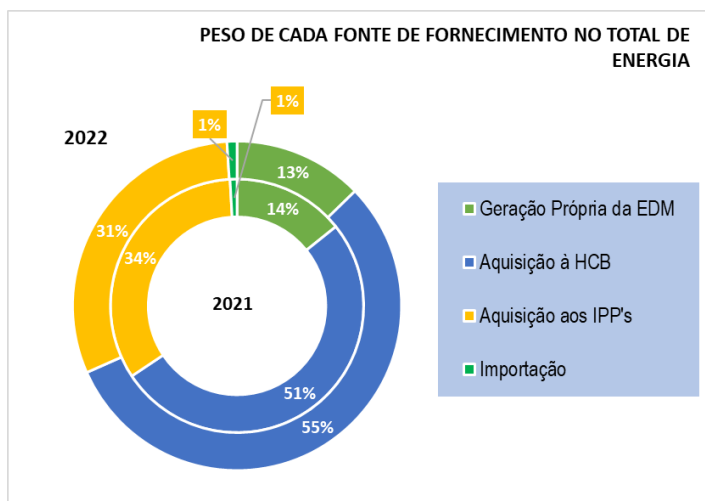
Distribuição percentual da contribuição dos principais produtos da indústria extractiva e transformadora em 2021

Considerando a contribuição dos produtos ao lado representados que constituem 85,9% do valor da produção industrial em 2021, verifica-se que a produção do Alumínio foi a que teve a maior contribuição



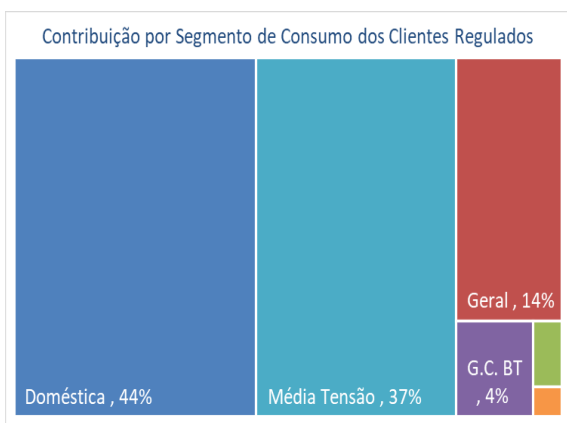
Fonte: INE, Inquérito mensal à produção industrial

no valor da produção industrial com 25,0%, seguido pelo da Hulha (Carvão Mineral) com 20,1%. A Cerveja com Álcool, o Gás Natural e o Cimento registaram 7,1%, 5,6% e 5,1% respectivamente. Os outros minérios de metais não ferrosos, a Farinha de Trigo, a Castanha de Caju e Águas Minerais Naturais vem compreendidas noutras posições com 4,6%, 3,8%, 3,5% e 3,3% respectivamente, do valor de produção gerado em 2021.



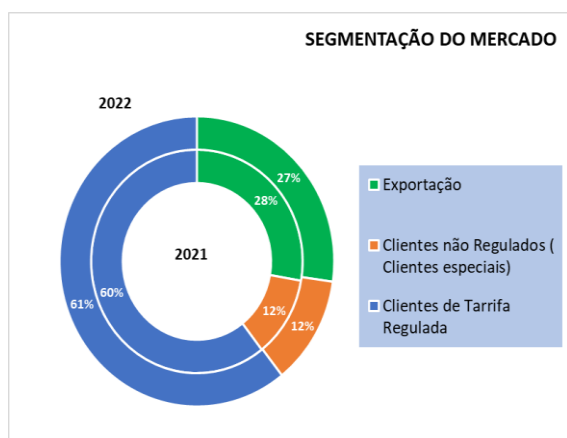
Com a efectivação da alocação adicional dos 150MW não firmes da HCB, a sua contribuição na matriz energética da EDM registou uma melhoria quando comparado com igual período de 2021, ao passar de 51 para 55% em 2022, contra 31% das IPP's (produtores independentes), 13% da produção própria da EDM e 1% importado da África do Sul e de outros Países vizinhos, através da rede de alta tensão e de média tensão respectivamente para as vilas fronteiriças.

Gráfico 21 –Fornecimento por fonte



O gráfico ao lado representa a estrutura de clientes de tarifa regulada em termos de volumes de energia consumida. Como se pode notar, esta estrutura é totalmente dominada pelos consumidores de baixa tensão compostos pelas seguintes categorias: doméstica, geral e grandes consumidores de baixa tensão com 62%, sendo os restantes de média e alta tensão com o peso de 38%.

Gráfico 22 –Estrutura de clientes regulados(GWh)



O gráfico ao lado apresenta uma estrutura de consumidores constituída por um agregado de clientes de tarifa regulada, comparados com os clientes de tarifa não regulada, conhecidos como especiais e da exportação para os Países da região.

O mercado de consumo constituído por clientes de tarifa regulada, representou em 2022, 61% das vendas totais da EDM, seguido das exportações para o mercado regional com 27% e em último lugar temos os clientes de tarifa não regulada (clientes especiais) com o peso de 12%.

Gráfico 23 –Quadro de Mercado de consumo de energia eléctrica

SECÇÃO III. ANÁLISE DA CONJUNTURA E PERSPECTIVAS PARA A EDM

III-1. Análise Macroeconómica

Economia Mundial: Perspectivas futuras

A guerra na Ucrânia desencadeou uma crise humanitária custosa que exige uma solução pacífica. Ao mesmo tempo, os danos económicos do conflito contribuíram para uma desaceleração significativa do crescimento global

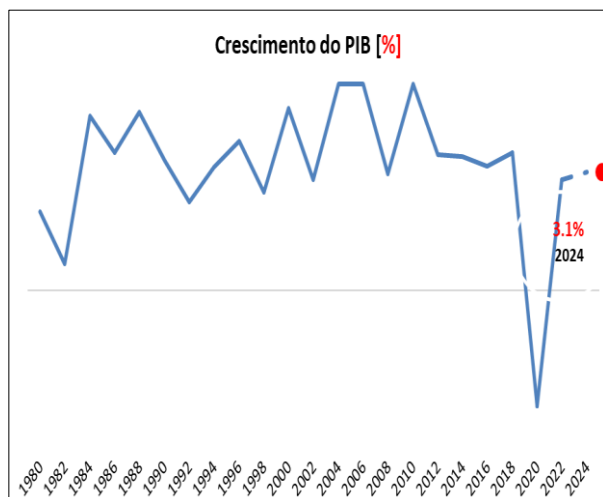


Gráfico 24 – Crescimento do PIB

em 2022 tendo aumentado a inflação a nível mundial para níveis históricos. Os preços dos combustíveis e dos alimentos aumentaram rapidamente, atingindo mais fortemente as populações vulneráveis em países de baixa renda. O crescimento global desacelerou de 6,1% em 2021 para 3,2% em 2022 e 2,9% em 2023. Isso é 0,8 e 0,2 pontos percentuais menor para 2022 e 2023 do que o projetado em janeiro. Além de 2024, o crescimento global deverá situar-se em cerca de 3,1% no médio prazo.

Os aumentos dos preços das *commodities* induzidos pela guerra e as crescentes pressões sobre os preços levaram a projeções de inflação para 2022 de 9,7% nas economias avançadas e 11,5% nos mercados emergentes e economias em desenvolvimento. Esforços multilaterais para responder à crise humanitária, evitar maior fragmentação económica, manter a liquidez global, gerenciar o sobreendividamento, combater as mudanças climáticas e acabar com a pandemia são essenciais.

A debilidade do crescimento é causada por uma forte deterioração da actividade da indústria transformadora e do comércio mundial, com tarifas mais altas e uma incerteza prolongada quanto à política comercial prejudicando o investimento e a demanda por bens de capital.

A política monetária deverá jogar um papel importante no apoio ao crescimento económico no próximo quinquénio 2023 – 2027. Na presença de pressões inflacionárias e em face do enfraquecimento das actividades, os principais bancos centrais deverão aumentar os juros para reduzir os riscos de deterioração do crescimento e prevenir as respectivas economias de uma espiral de inflação.

As economias avançadas continuam a desacelerar em direcção ao seu potencial de longo prazo. A previsão de crescimento foi corrigida para 1,6% em 2019 (em comparação com 2,3% em 2018). Todavia, em 2020 as economias avançadas a semelhança do ocorrido no mundo inteiro, tiveram um crescimento negativo em 6,4%, devido a pandemia da Covid19. Como resultado de um rigoroso processo de vacinação, e do gradualismo no processo de desconfinamento, estas economias experimentaram um crescimento de 6,1% em 2021 e perspectivam um modesto crescimento de 3,2% em 2022 e 2,9% em 2023.

O crescimento nas economias em desenvolvimento e de mercados emergentes também foi corrigido para baixo, para 3,7% em 2019 (em comparação com 4,5% em 2018), devido, em parte, às incertezas em torno do comércio internacional e das políticas internas e à desaceleração estrutural na China. Para 2020 as economias em desenvolvimento registaram um crescimento real negativo de 2% causado pelo abrandamento da actividade económica resultante da Pandemia da Covid 19. Contudo em 2021 estas economias cresceram em 6.8%. As projecções indicam um crescimento de 4,4% e 4,6% para 2023 e 2024 respectivamente.

Para dar novo fôlego ao crescimento económico, as autoridades económicas precisam tomar em conta as seguintes acções:

- Remover as barreiras comerciais por meio de acordos duradouros, conter as tensões geopolíticas e reduzir a incerteza em torno das políticas internas, com destaque para as novas tensões derivadas do conflito Ucrânia-Rússia;
- A política económica deve apoiar a actividade de maneira mais equilibrada. Por outro lado, deve-se ter o rescaldo da política fiscal, desde que ela disponha de margem de manobra e que sua actual orientação já não seja demasiado expansionista;
- Para que o crescimento seja sustentável, é importante que os Países façam reformas estruturais para aumentar a produtividade, melhorar a resiliência e reduzir a desigualdade, investindo na qualidade da força de trabalho e na promoção da igualdade do género, entre outras práticas de governância ética e transparente;
- O sistema de comércio mundial tem de ser aperfeiçoado e não abandonado. É necessário que os Países trabalhem juntos porque o multilateralismo continua a ser a única solução para enfrentar questões importantes, como os riscos decorrentes das alterações climáticas, os riscos da ciber-segurança, a evasão fiscal, e para lidar com as oportunidades e desafios das tecnologias financeiras emergentes.

Economia da África Subsaariana: oportunidades e desafios para Moçambique

Os desafios de desenvolvimento enfrentados por Moçambique são compartilhados por muitos Países da África Subsaariana. Altos níveis de dívida, alta incidência de pobreza, incluindo extrema pobreza, lento desenvolvimento do sector privado, oportunidades limitadas de emprego, principalmente para os jovens, são, infelizmente, características familiares de muitos Países de nossa região.

Não obstante, existem muitos exemplos que se destacam, como as políticas para alcançar e sustentar a estabilidade macroeconómica e acelerar o ritmo da transformação económica e institucional, podem contribuir para aumentar a produtividade e atrair investimentos privados. Isso pode estimular um ciclo de crescimento e redução da pobreza.

Com base na sua história, pode-se argumentar que Moçambique tem potencial para o seu futuro. Nos últimos 20 anos, Moçambique testemunhou um forte desempenho económico. O crescimento atingiu uma taxa média anual de 7% entre 1998 e 2014, tornando-se uma das economias da África Subsaariana

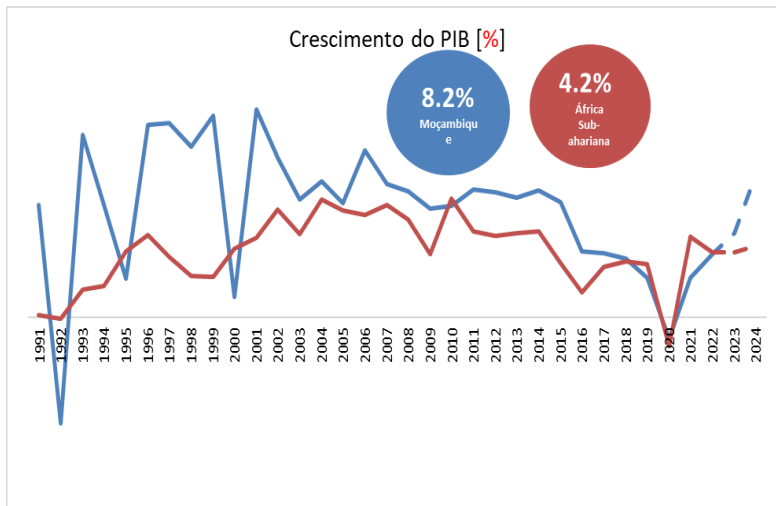


Gráfico 25 –Crescimento do PIB

com uma taxa de crescimento consistentemente alta. Infelizmente, a partir de 2015 a economia desacelerou fruto das descobertas das dívidas ocultas de 2,2 bilhões de Dólares, levando o País à pior crise financeira jamais vista.

Esse crescimento alto e sustentado, contribuiu significativamente para a melhoria dos padrões de vida. A parcela de moçambicanos que vive abaixo da linha da pobreza caiu de 70%, em 1997, para 53%, em 2003, e 46%, em 2015. Também foram alcançados alguns progressos na redução da desigualdade de renda, com o coeficiente de *Gini* caindo de 47%, em 2003, para 46%, em 2015.

Nos últimos anos, o crescimento tem sido moderado, revisto em baixa no ano 2019, pelas consequências nefastas causadas pelos ciclones IDAI e Kenneth, que atingiram as regiões centro e norte do País, afectando a capacidade produtiva, particularmente a Agricultura. Por causa da COVID-19 a economia moçambique teve pela primeira vez em década decrescimento 1,3% tendo depois recuperado em 2021 com um crescimento do PIB na ordem de 2,2%, e 4,14% em 2022, perspevivando-se um crescimento de 5% em 2023.

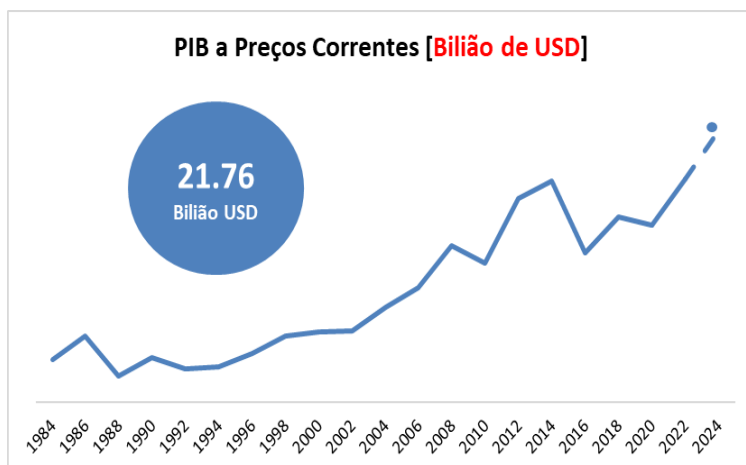


Gráfico 26 – PIB a Preços Correntes

De acordo com a recente actualização do FMI (Abril de 2022) para 2024, prevê-se uma revisão em baixa do crescimento do PIB dos anteriores USD 24.23 bilhões para USD 21.50 Biliões. Esta revisão, deveu-se fundamentalmente às incertezas causadas pelos conflitos armados em Cabo Delgado, guerra da Rússia – Ucrânia seu impacto na apreciação das principais *commodities* tais como Petróleo e Trigo.

O comportamento da inflação na economia moçambicana teve seu pico em 2016 tendo atingido os 21.1% perante os 11.5% da África Subsaariana. Este aumento, 10.6 pontos percentuais face a 2015, deveu-se às descobertas das dívidas não declaradas que trouxeram uma gigantesca pressão na política fiscal moçambicana, com a saída de alguns parceiros de apoio programático em particular a retirada do apoio ao OGE e depreciação acentuada do metical. Relativamente ao ano de 2020 a economia moçambicana manteve um nível de inflação abaixo da média da África subsaariana sendo 3.52% e 10.64% para Moçambique e África Subsaariana respectivamente. De acordo com o WEO a inflação prevista para 2024 é de 6.8% face 11.2% África Sub-Subsaariana. Para 2023 prevê-se uma inflação 11,5% para economia moçambicana.

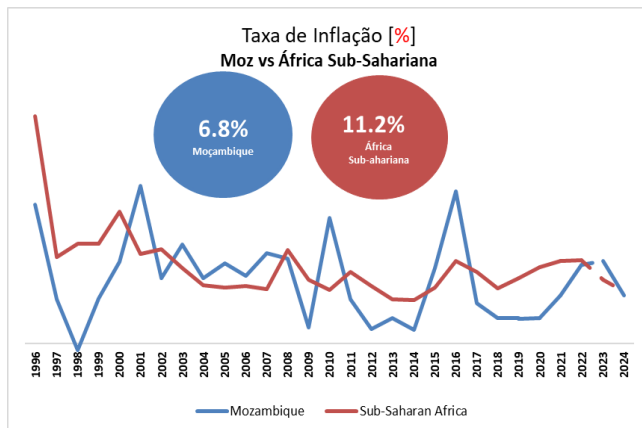


Gráfico 27 – Taxa de Inflação

No lado fiscal, o governo implementou uma consolidação fiscal gradual, priorizando os gastos com a educação, saúde e protecção social. Juntamente com o alívio da dívida, esses esforços, se continuados, colocarão a dívida pública em melhores condições e criarão um espaço fiscal para ajudar a mitigar e lidar com os efeitos de futuras intempéries naturais, conflito em Cabo Delgado e guerra Ucrânia-Rússia.

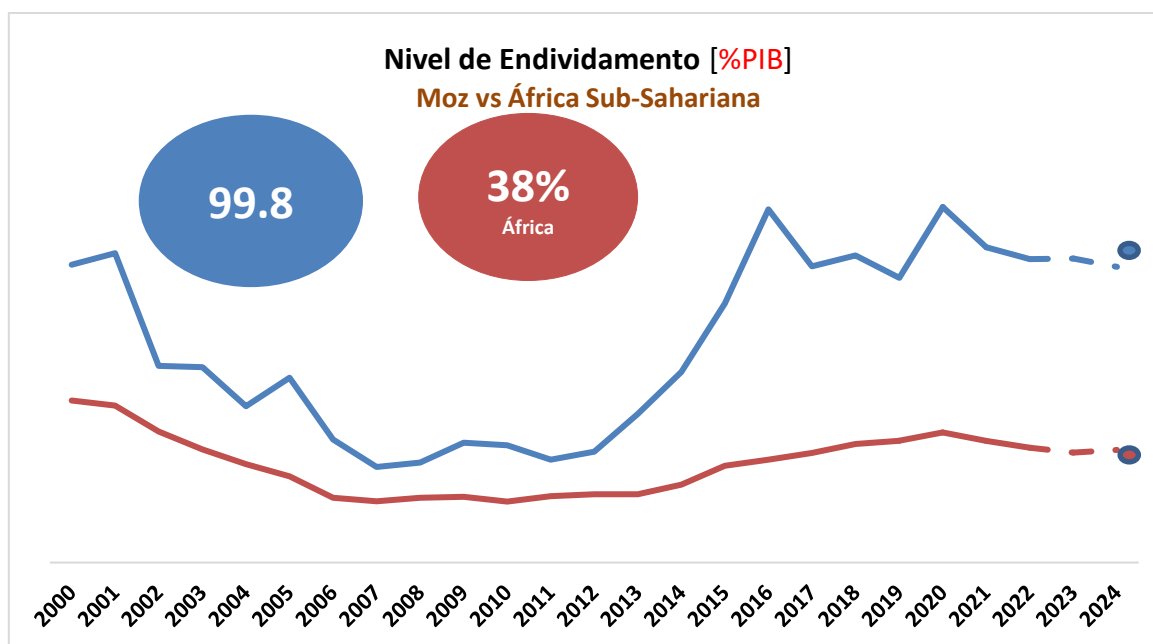


Gráfico 28 – Nível de Endividamento

Segundo o relatório do *World Economic Outlook- WEO*, na sua última revisão (Abril de 2022) prevê-se uma melhoria do rácio da dívida pública face a PIB passando 99.8% em 2024 contra 119.02% verificados em 2020. Esta melhoria do rácio, não obstante ainda relativamente elevado, resultará das reformas a serem implementadas no presente biênio. Ainda assim, muito acima da previsão do endividamento médio da região de África Subsaariana que se espera ser 38% em 2024

A estratégia do controlo da dívida estará voltada para:

1. A priorização de créditos multilaterais e bilaterais com condições mais favoráveis;
2. Mapeamento, monitoria contínua e implementação de medidas de viabilização do Sector Empresarial do Estado (SEE) de modo a reduzir a exposição do Estado a dívida garantida e minimizar os riscos fiscais, e;
3. Reestruturação da dívida em especial com os países fora do clube de Paris.

O País tem a perspectiva de se tornar um grande exportador de gás natural liquefeito (GNL), o que pode ser um grande catalisador para a transformação económica, o desenvolvimento e crescimento inclusivo, aliviando a pobreza para milhões de moçambicanos, isto é, se e só se as políticas correctas forem implementadas.

São três as áreas a enfatizar, que requerem especial atenção:

- 1) O Governo precisa seguir o seu compromisso de fortalecer a estrutura de governança, aumentar a transparência e combater a corrupção. O combate à corrupção é uma responsabilidade compartilhada de todos os membros da sociedade moçambicana.
- 2) Administrar correctamente as receitas dos recursos naturais. Embora sejam esperadas receitas fiscais mais significativas derivadas da produção de GNL no final da década de 2020, é fundamental que se reflecta antecipadamente sobre a estrutura institucional correcta para gerir a riqueza futura de GNL.
 - A transparência sobre como os recursos são usados é central para garantir a gestão bem-sucedida da riqueza de recursos naturais;
 - Suavizar os gastos ao longo do tempo ajuda a garantir que novos investimentos possam ser planeados e implementados adequadamente, especialmente quando confrontados com restrições de capacidade de absorção;
 - Uma estrutura fiscal de médio prazo credível, com regras para orientar políticas de investimento público e poupança, juntamente com um fundo soberano da riqueza, pode ajudar a compartilhar a riqueza para todos os Moçambicanos.
- 3) Aproveitar os benefícios da integração regional será essencial para aumentar a resiliência económica e ajudar a economia moçambicana a crescer mais rapidamente e a navegar melhor pelas incertezas da economia global. O amplo apoio da região à Área de Livre Comércio Continental Africana (AfCFTA) é encorajador. Para maximizar os grandes benefícios do AfCFTA, como a criação de comércio, será importante eliminar barreiras não comerciais e aumentar a diversificação e complexidade da nossa economia para aumentar sua competitividade.

Face as crises económicas causadas pela pandemia da covid19 que culminou com o crescimento negativo de todas as economias mundiais em 2020. a economia da África Subsariana cresceu em 2021 para 4,5% face a ano de 2020. para os anos de 2022, 2023 e 2024 prevê-se um crescimento 3,8%;4% e 4,2% respectivamente, representando um crescimento tímido se comparado com crescimento projectado da economia moçambicana que ascenderá aos 5% e 8,3% para 2023 e 2024 respectivamente, que terá como sua maior justificação a entrada da fase de exploração do gás natural na Área 4 concessionada a Eni através da plataforma flutuante Coral Sul.

III-2. Análise do sector a nível internacional e regional

Caracterização e tendências no mercado

Contexto internacional

O velho paradigma do sistema eléctrico nacional está no meio de uma transformação. A evolução tecnológica e a inovação mudaram os modelos tradicionais de fornecimento de energia, e com eles os respectivos sistemas legais e regulatórios. As seguintes quatro tendências estão a impactar fortemente e a mudar as regras dos sectores de energia um pouco por todo o mundo:

Descarbonização e Diversificação da Matriz Energética	Descentralização	Tecnologia	Electrificação
- A necessidade da redução das emissões de gás de efeito estufa do sector eléctrico em resposta às mudanças climáticas, propiciou uma rápida expansão de energia renovável, mudando a forma das matrizes energéticas, sendo recorrente observar em muitos casos uma menor aposta em combustíveis fósseis, carvão e diesel por soluções de intermitência (ex: as fontes solar e eólica.). - Os avanços na integração de fontes intermitentes nas redes nacionais ajudaram as concessionárias a acomodar mais fontes renováveis nas respectivas matrizes energéticas.	- Estimulada pela forte queda nos custos dos recursos energéticos distribuídos (DERs), como armazenamento distribuído, geração distribuída, flexibilidade de demanda e eficiência energética. - A transição da rede eléctrica de uma com geração centralizada e fluxos de energia unidireccionais, para uma rede localizada mais dinâmica, incorporando uma ampla gama de recursos energéticos distribuídos (DERs). Isso inclui tecnologia e desenvolvimento de mercado para clientes de electricidade e empresas de serviços públicos, novo <i>hardware</i> e <i>software</i> da rede de distribuição e um novo paradigma regulatório para o sector de energia.	- Digitalização da rede com medição inteligente, automação e dispositivos digitais nas tecnologias de rede, tem melhorado a eficiência, reduzido custos, aumentado a confiabilidade e proporcionado um melhor serviço ao cliente.	- Electrificação de grandes sectores da economia, como os de transporte. Estamos no início da proliferação global de veículos eléctricos. Isso provoca um impacto na procura de combustível, nas cargas de electricidade e mercados de energia, o que exigirá novos modelos de negócios e infra-estruturas; - Acesso Universal - Trazer soluções modernas para 1,2 bilhão de pessoas em todo o mundo que permanecem sem acesso à electricidade e levar energia confiável a uma infinidade de pessoas, que enfrentam interrupções frequentes de serviço, reformularão o sector de energia global. Isso inclui soluções técnicas que variam da extensão da rede a micro-redes, desafios de políticas e impactos na procura geral de energia e nas emissões de gases de efeito estufa.

Tabela 1 - Contexto Internacional

As tendências acima mencionadas só terão sucessos com o investimento de capital humano e a capacitação institucional e aproveitamento integral da inteligência humana e artificial virada para empresas de electricidade.”

A energia é um facilitador essencial no avanço da economia de um País, pelo que a sua segurança e confiabilidade são críticas. Para garantir a segurança energética, as concessionárias de todo o mundo

estão se adaptando às mudanças no cenário de energia por meio de transformação digital, composta pelos seguintes pilares:



A Produção evoluirá em direção a uma rede mais diversificada e descentralizada de menor capacidade, unidades mais flexíveis e com inteligência para Auto rampa, autoequilíbrio/estabilização e autodiagnóstico - eles serão ativados por monitoramento abrangente, inteligência e controles automatizados que aumentam as taxas de calor, a disponibilidade e a resposta à demanda



As Redes futuras serão de autocorreção e habilitada para comunicações, capaz de atuar cada vez mais como um entidade – gestão de fluxos de energia bidirecional, gestão complexa da Demanda/ resposta e saúde dos ativos que reduzem drasticamente a intensidade dos ativos e os custos operacionais, culminando com o aumento da confiabilidade



As Empresas irão melhorar seu relacionamento e conhecer melhor os seus clientes, implementando soluções avançadas de Auto atendimento, aplicativos móveis, análise de dados, comunicação e gestão de energia



O Usuário possuirá serviços corporativos / compartilhados habilitados digitalmente, fornecendo serviços totalmente automatizados e integrados. Serviços corporativos caracterizados por análises preditivas, previsão e robótica para minimizar a intervenção manual e otimizar o número de funcionários, elevando a experiência do usuário

PILARES

Reduzir custos de O&M e otimizar o capital em um ambiente de baixa volatilidade

Reduzir custos de O&M e otimizar o capital em ambientes de baixa volatilidade

Traduzir com base na experiência do cliente uma margem de energia

Reduzir custos e melhorar o valor através da inteligência cognitiva

Contexto regional Africano

Enquanto as concessionárias africanas ainda enfrentam desafios de longa data, como se indicam no quadro abaixo, elas também precisam se adaptar aos principais paradigmas que o sector africano de energia enfrenta para garantir o crescimento necessário.

DESAFIOS	PARADIGMAS	DESCRIÇÃO
- Capacidade de geração inadequada; - Infraestrutura de transporte deficiente; - Pessoal não qualificado ou número reduzido de mão de obra qualificada; - Manutenção deficiente das centrais elétricas existentes; - Sistemas de medição e cobrança inadequados, resultando em fornecimento não confiável; - Desempenho técnico ineficiente; - Sustentabilidade financeira inadequada;	CRESCIMENTO ECONÔMICO DE AFRICA	- Setor comercial e industrial em crescimento - Classe média emergente - Acesso à eletricidade melhorado
	DIVERSIFICAÇÃO DA MATRIZ ENERGÉTICA	Maior investimento em fontes alternativas de energia, por exemplo vento, solar, biomassa, hídrica, nuclear, gás etc.
	MUDANÇA DO PAPEL DOS CLIENTES	Clientes que complementam o papel dos produtores por meio de Auto geração, cogeração e nova geração, por exemplo soluções fora da rede ou micro-rede
	REESTRUTURAÇÃO DO MERCADO	Mudança de monopólios centralizados para estruturas desagregadas, entrada de IPPs, mudanças na regulamentação do mercado;
	SMART UTILITIES	Redes inteligentes, Analíticas, Medição inteligente;
	TECNOLOGIA RENOVÁVEL	- Acessibilidade das tecnologias renováveis; - Preocupações aceleradas com as mudanças climáticas;

Desafio das Empresas Africanas de Electricidade:

Geração e Acesso	A África encontra-se em desvantagem quando comparado com outras regiões do mundo, nomeadamente, na capacidade de geração, consumo per capita de eletricidade e acesso das famílias à eletricidade
Sustentabilidade Financeira	Dois aspectos determinantes e importantes para determinar se o sector de eletricidade será capaz de atender à demanda e expandir o acesso são a sustentabilidade financeira das concessionárias e a capacidade das famílias de pagar tarifas .
Fatores Externos	Choques externos, como mudanças nos preços do petróleo, moeda ou precipitação, podem melhorar ou agravar as perspectivas de viabilidade financeira de um sector de energia.
Acessibilidade	Muitas famílias são incapazes de pagar taxas e tarifas de Energia, limitando em grande medida a expansão do acesso à eletricidade.

Oportunidades e desafios para a EDM

A matriz abaixo esquematiza as oportunidades e desafios que a EDM tem, através de uma análise SWOT, sendo esta uma ferramenta de diagnóstico interno e externo da empresa que retrata a situação actual competitiva.

O conteúdo dos seus quatro quadrantes de análise, combinado com o diagrama dos factores críticos de sucesso, resultou na definição dos objectivos e metas estratégicas que merecerão especial atenção da Empresa durante a execução do presente Plano de Negócios.

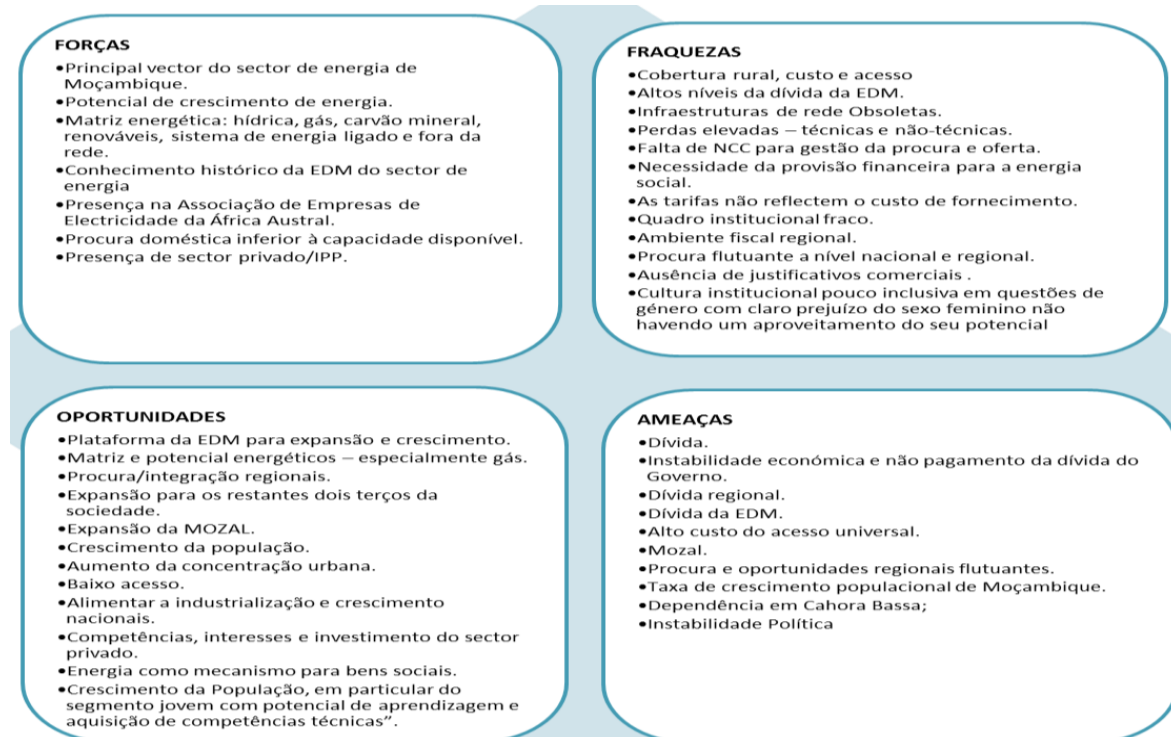


Figura 15 – Análise SWOT

III-4. Vantagens competitivas, factores críticos de sucesso

Apresentam-se de seguida as principais vantagens competitivas da EDM:

- **Principal impulsionador do sector eléctrico de Moçambique**

A EDM é uma empresa pública verticalmente integrada, monopolista natural do sector eléctrico em Moçambique e responsável pela Geração, Transporte, Distribuição e Comercialização de energia. O seu campo de actuação, presença nacional e internacional, conhecimento do sector e o papel central que a empresa tem desempenhado desde 1977, proporcionou-lhe o posicionamento e conhecimentos técnicos que em momentos de pouca clareza institucional, habilitam-lhe a liderar processos de planeamento sectorial, definição de tarifas, assessorar o MIREME e o regulador do sector (ARENE).

A EDM propõe-se a colaborar proactivamente na criação e transferência de capacidades para diversos actores do sector a nível nacional.

Dada a sua elevada experiência na estruturação e implementação de projectos de Geração e de Transporte, em regime de parceria público-privada (PPP), mobilização de financiamentos através de acordos de retrocessão internacionais e nacionais bem como de acordos directos, a EDM irá continuar a ser um braço principal do governo na prossecução da estratégia de desenvolvimento nacional, universalização do acesso doméstico da população à REN.

A EDM abraçou a agenda da modernização e iniciou um processo de transformação, assente num programa alargado de digitalização de processos e ferramentas e de capacitação humana, para o estabelecimento de uma cultura profissional inclusiva, ética, transparente, sensível a questões de equidade de género, e, mais do que tudo, uma cultura de bom desempenho e de conformidade com elevados padrões de qualidade técnica e de gestão. Este programa deu visibilidade internacional à empresa e contribuiu para que a reputação da EDM se estabelecesse como uma instituição com capacidade transformativa e assente em fortes princípios de transparência e integridade profissional.

- **Localização geoestratégica aliada e presença na SAPP**

Moçambique possui um enorme potencial energético, o que, aliado à sua localização geográfica privilegiada, fazendo fronteira com 6 Países, lhe confere condições favoráveis para tornar-se pólo de geração de energia a nível da região da África Austral. Projeções sugerem que a procura de electricidade irá aumentar cerca de 50% na região até 2030, facto que constitui uma grande oportunidade comercial para a EDM no fornecimento energia. Assim, a EDM definiu como um dos três objectivos estratégicos, tornar-se um pólo regional de energia para aproveitar as oportunidades comerciais que o mercado regional de electricidade lhe oferece. Para tal, está engajada no desenvolvimento e implementação do Projecto da Central de Ciclo Combinado de Temane (450MW), teve o início de construção em 2022. Simultaneamente, estão em desenvolvimento os projectos de interligação regional, destacando-se o projecto de transporte STE fase I conhecido por TTP 400kV que vai interligar a vila de Temane a Maputo, cujo início de construção teve início em 2021.

A exportação de energia é um grande objectivo da empresa, o qual será materializado através do estabelecimento de acordos bilaterais de transacção comercial ao nível da SAPP (Associação de Empresas de Electricidade da África Austral).

• Acesso à abundância de Recursos que permitem a Diversificação da Matriz Energética

Moçambique possui abundantes recursos naturais, incluindo gás e carvão, e fontes renováveis (como hídrica, solar, eólica, biomassa e geotérmica), que perfazem um total de 187 GWh, colocando o País no topo do potencial de geração de energia na África Austral. Actualmente, a energia hidroeléctrica representa cerca de 81% da capacidade instalada. No entanto, o *Plano Director de Electricidade 2018-2043* recomenda o desenvolvimento de projectos de geração a gás natural e fontes de energias renováveis, que gradualmente irão ocupar uma parcela maior e diversificar a matriz energética nacional através de soluções dentro e fora da rede. Um correcto aproveitamento deste vasto leque de recursos abre possibilidades de garantir simultaneamente, um planeamento de projectos de custo optimizado e segurança energética nacional.

A figura seguinte apresenta os **Factores Críticos de Sucesso** para a EDM:



Figura 16 – Factores Críticos de Sucesso

SECÇÃO IV. ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

IV-1. Mapa estratégico, objectivos e metas

No mapa estratégico que se segue procura-se demonstrar a lógica de como os vinte e três objectivos estratégicos se enquadram em cada fase da cadeia de valor e a respectiva contribuição para guiar a EDM a alcançar as suas três prioridades estratégicas, nomeadamente:

- 1) O alcance do acesso universal à energia;
- 2) O posicionamento de Moçambique como pólo de energia na África Austral; e
- 3) O estabelecimento de uma empresa modelo de serviço público de electricidade, que otimiza a igualdade de género e a excelência empresarial e operacional.

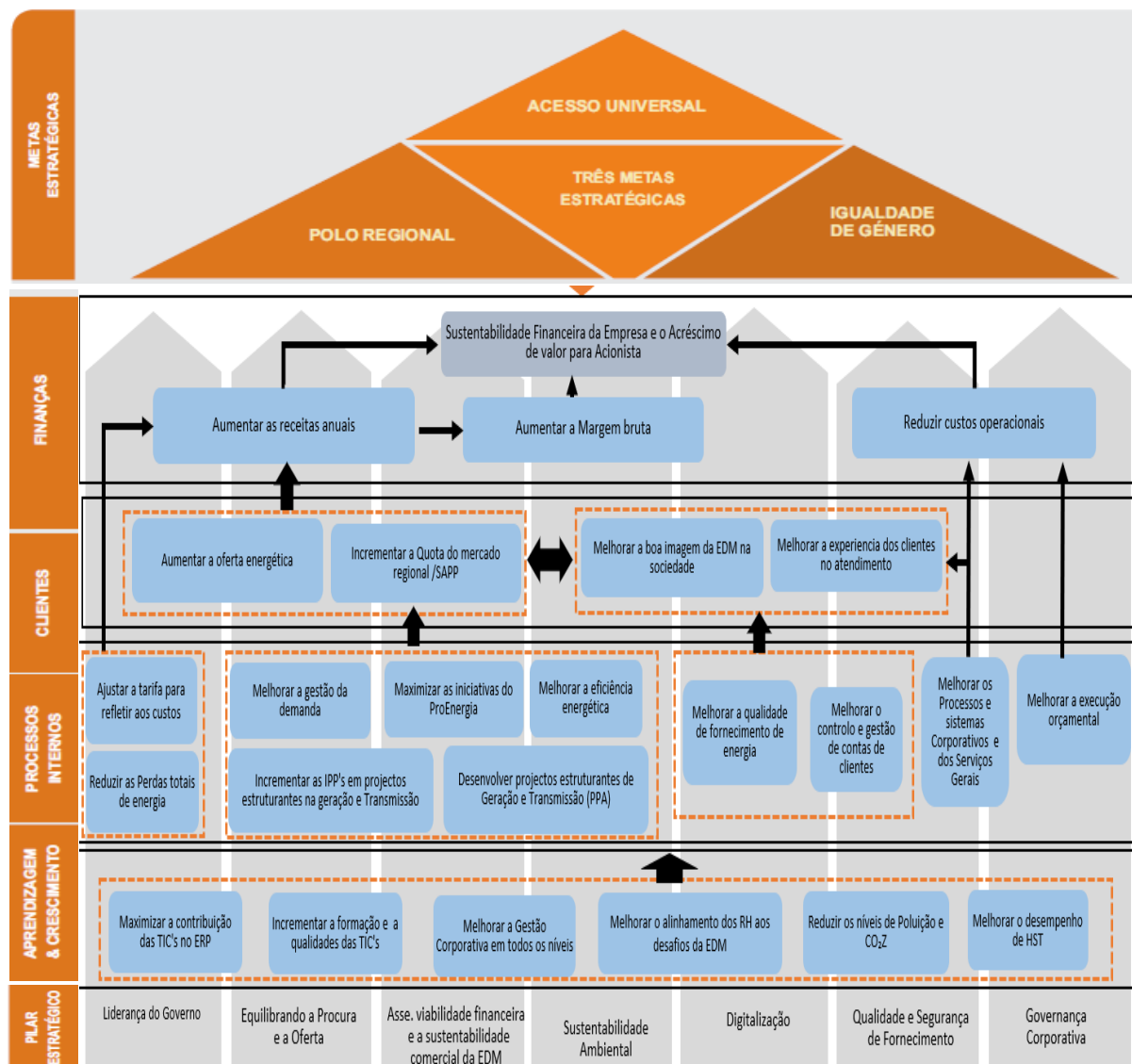


Figura 17 – Mapa estratégico, objectivos e metas

Em seguida, apresentam-se os sete vectores, nos quais se agrupam os objectivos anteriormente definidos, nomeadamente:

Vector 1: Liderança do Governo

Resultado Estratégico Esperado: Uma EDM que opera com tarifas que reflectam os custos de funcionamento, concentra-se na Electrificação Comercial e que só executa Electrificação social quando financiada pelo governo ou donativos.

Vector 1:
Integrar a EDM
nas ambições
globais das
instituições do
Governo

Objectivo 1: Operar com tarifas que reflectem os custos de funcionamento

Objectivo 2: Optimizar os fundos próprios priorizando a electrificação comercial e continuar a executar projectos de electrificação social com fundos do governo ou donativo

Objectivo 3: Jogar um papel preponderante no estabelecimento do novo quadro institucional do Governo

Metas específicas dos objectivos estratégicos do Vector 1

Objectivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Un	2020	2021	2022	2023	2024
1	Preço Médio de Venda Clientes Especiais	[MT/kWh]	7,7	7,8	8,4	8,3	8,4
	Preço Médio de Venda Exportação	[MT/kWh]	5,4	4,6	5,0	5,1	5,5
	Preço Médio de Venda Clientes Regulados	[MT/kWh]	8,0	8,2	8,2	8,1	8,2
	Preço Médio de Venda Global	[MT/kWh]	7,0	6,9	7,2	7,2	7,4
	Custo médio de aquisição global	[MT/kWh]	4,0	3,5	3,6	3,7	3,9
2	Novas ligações comerciais (EDM)	[un]	159 281	88 344	103 645	80 000	80 000
	Novas ligações sociais(proEnergia)	[un]	63 359	219 228	252 995	270 000	270 000

Vector 2: Equilibrando a Procura e a Oferta.

Resultado Estratégico Esperado: Desenvolvimento dos projectos prioritários, identificados no Plano Director de Electricidade, com vista a garantir a satisfação da demanda interna e disponibilidade excedentária de energia que possa viabilizar o plano de exploração do mercado regional da SAPP.

Vector 2:

Equilibrando a procura e a oferta:

Objectivo 4: Aumentar a disponibilidade de energia no mercado interno através da alocação adicional da HCB e da optimização do parque produtor da EDM

Objectivo 5: Maximizar a exploração do mercado regional através de estabelecimento de acordos bilaterais com a SAPP.

Objectivo 6: Promover o desenvolvimento de projectos estruturantes de geração e transmissão através do modelo de financiamento corporativo e em parceria com o sector privado.

Metas específicas dos objectivos estratégicos do Vector 2

Objectivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Un	2020	2021	2022	2023	2024
4	Alocação adicional da HCB Firmes	[MW]	▶	▶	▶	▶	200
	Alocação adicional da HCB não Firmes	[MW]	▶	150	150	150	150
	Potência recuperada e adicional na geração própria da EDM	[MW]		22	0	19	0
5	Margem de reserva nas horas de ponta	%	9	15	15,0	13,0	10,0
	Potência firme contratada no âmbito dos acordos bilaterais	[MW]	50	105	55	50	50
6	Capacidade de geração adicional das IPPs.	MW	▶ 40	▶ 60	! 12	15	20
	Quilómetros de linha da rede de transmissão para interligação nacional e regional construídos	km			▶ 145	140	5



Indicador não realizado no período inicialmente previsto



Indicador realizado abaixo da meta e que a sua concretização está em risco

Vector 3: Assegurar a viabilidade financeira e a sustentabilidade comercial da EDM.

Resultado Estratégico Esperado: Reestruturação financeira, redução das actuais dívidas com fornecedores, cobrança das facturas pendentes de clientes, estabelecimento de um sistema de controlo de orçamento, satisfação do cliente, perdas de energia baixas, sistemas comerciais fiáveis, rentabilidade financeira e disponibilidade de capital

Vector 3:

Assegurar a viabilidade financeira e a sustentabilidade comercial da EDM

Objectivo 7: Aumentar as receitas através da intensificação das vendas de energia e da expansão do negócio para novos centros de consumo.

Objectivo 8: Melhorar os mecanismos de controlo e gestão das contas dos clientes e fornecedores, redução de custos operacionais e execução orçamental;

Objectivo 9: Melhorar a capacidade de resposta às reclamações dos clientes e diversificar os canais de atendimento.

Objectivo 10: Melhorar a rentabilidade financeira através da optimização de custos administrativos, reforma da tesouraria, saneamento financeiro, redução das perdas e da energia não fornecida.

Objectivo 11: Maximizar as iniciativas de financiamento dos programas de acesso universal para ligação de mais clientes a custo zero e/ou a preços promocionais.

Objectivo 12: Melhorar a gestão dos armazéns e da frota automóvel, rentabilizar o fundo para fins sociais ,parque imobiliário e sistematizar os processos de gestão documental

Metas específicas dos objectivos estratégicos do Vector 3

Objectivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Un	2020	2021	2022	2023	2024
7	Volume de energia exportada	GWh	1424	1644	1730	1814	1769
	Volume de energia vendida a clientes regulados	GWh	3431	3580	3850	4119	4393
	Volume de energia vendida a clientes especiais	GWh	598	694	771	840	904
8	% de contas de clientes pré-pago analisadas	%	100	100	100	100	100
	Periodicidade de visita comercial aos clientes de grande consumo	dias	45	45	45	45	45
	Grau de realização orçamental	%	100	100	100	100	100
	Período médio de recebimento [PMR]	dias	43	48	65	50	40
	Período médio de pagamento [PMP]	dias	180	331	365	180	120
	Índice de cobrança	%	88%	95%	96%	98%	98%
9	Tempo médio de resposta do piquete	horas	04:50	04:34	04:32	03:00	03:00
	Tempo médio para uma nova ligação	dias	7	5	5	3	3
	Tempo médio de atendimento ao cliente (em loja)	horas	00:40	00:40	00:35:00	00:30:00	00:30:00
	Disponibilidade dos canais de self-service	horas/dia	24	24	24	24	24
10	Margem operacional	%			42%	42%	37%
	Perdas totais de energia	%	31%	29%	28%	26%	25%
11	Número total de novas ligações	Un	222640	307 572	356640	350000	350000
	Taxa de acesso doméstico à REN	%	35%	39%	43%	47%	50%
12	% de cobertura do sistema de gestão da frota	%	60%	60%	80%	85%	95%
	% de cobertura da informatização dos armazéns	%	95%	95%	100%	100%	100%
	% de implementação do sistema de gestão documental	%	0%	0%	80%	98%	100%
	% de cobertura do sistema de gestão imobiliária	%	3%	18%	68%	75%	80%

Vector 4: Sustentabilidade Ambiental.

Resultado Estratégico Esperado: Matriz energética diversificada, liderança na adopção de medidas de eficiência energética, energias limpas e iniciativas amigas do ambiente.

Vector 4:

Desempenhar um papel central na sustentabilidade ambiental nacional e regional

Objectivo 13: Massificar iniciativas de eficiência energética e de gestão de demanda dentro e fora da EDM

Objectivo 14: Minimizar os níveis de poluição e da emissão de CO₂ através da adopção de tecnologias limpas e acções amigas do ambiente.

Metas específicas dos objectivos estratégicos do Vector 4

Objectivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Un	2020	2021	2022	2023	2024
13	Cobertura de equipamento eficiente nos edificios da EDM	%	0	▶	▶	10	15
	Número de clientes atendidos para troca de lâmpadas	un	0	▶	▶	50000	50000
	% de PDEs com contagens a nível nacional	%	100	100	100	100	100
	Demanda poupada por acções de DSM	MW		▶	▶	10	10
	Quantidade de sistemas solares instalados nos parques da EDM	un		▶	▶	1	1
	Introdução da tarifação horária	Ano					
	Cobertura dos dispositivos de desligamento automático na Iluminação pública	%	50	65	75	85	100
14	% de projectos implementados com licenças ambientais emitidas	%	100	100	100	100	100
	Quantidade de mudas plantadas	un			35	40	300
	Grau de cumprimento da manutenção preventiva dos veiculos da frota da EDM	%	60	60	80%	85%	90%



Indicador não realizado no período inicialmente previsto



Indicador não realizado e que não é prioritário para a EDM



Indicador realizado no periodo previsto, e que deve ser pratica anual

Vector 5: Digitalização.

Resultado Estratégico Esperado: Expansão da rede de telecomunicações, satisfação dos clientes interno e externo, estabilização e optimização da base de dados e dos sistemas de gestão do negócio (CMS, GIAF, NCIS, BPMS e OMS), implementação do portal de informações corporativas, reengenharia de processos de negócio, processos administrativos digitais, data warehouse corporativo integrado na base de dados georreferenciados.

Vector 5:

Digitalização

Objectivo 15: Melhorar a qualidade dos serviços corporativos e alargar a cobertura das tecnologias de informação e comunicação de última geração para suportar a transformação digital nas funções de operação e gestão da empresa.

Objectivo 16: Melhorar a contribuição das tecnologias de informação e comunicação na sistematização de processos de gestão, aprendizagem contínua e implementação da estratégia da EDM.

Metas específicas dos objectivos estratégicos do Vector 5

Objectivo Estratégico	Indicadores de Desempenho	Un	2020	2021	2022	2023	2024
15	Técnicos de TICs com especialização/certificação	Un	▶ 1	▶ 1	9	17	20
	Satisfação dos clientes em relação aos serviços de TICs	%	71,32	99	91,7	95	99,5
	Resolução de solicitações de utilizadores c/ staff interno	%	80	85	90	95	98
	Cobertura do Relógio Biométrico	%				35%	100%
	Taxas de resolução de incidentes na 1ª e 2ª Linhas	%	65	75	85	90	95
16	Implementação do projecto paper-less	Un	1	2	2	3	3
	Disponibilidade de sistemas comerciais	%	99,4	99	99	99,5	99,9
	Salas de Vídeo-Conference	Un	0	0	15	16	20
	Sites com Redes Locais de Dados Actualizadas	Un	68	168	325	330	340
	Índice de Acesso Digital	%	68,5	75	80	80	85
	Número de interrupções nas áreas funcionais devido a Incidentes de serviço de TI não programados	un	16	15	12	7	5

Vector 6: Qualidade e Segurança de Fornecimento.

Resultado Estratégico Esperado: Maior disponibilidade de energia, fornecimento de energia de qualidade e sem interrupção, expansão e renovação da infra-estrutura de geração, transporte e distribuição a nível nacional.

Vector 6:

Criar segurança e qualidade de fornecimento

Objectivo 17: Alcançar elevados níveis de qualidade no fornecimento de energia.

Objectivo 18: Aumentar a diversificação da matriz energética através da implementação de projectos de geração de curto, médio e longo prazos identificados no Plano Director de Electricidade

Objectivo 19: Melhorar a capacidade de resposta à demanda de energia através da eliminação dos pontos críticos do sistema eléctrico.

Metas específicas dos objectivos estratégicos do Vector 6

Objectivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Un	2020	2021	2022	2023	2024
17	SAIFI (Transporte)	Un	27	23,69	21,98	24,6	23,42
	SAIDI (Transporte)	horas	41:24:00	45:17:00	49:11:00	41:02:00	40:12:46
	SARI (Transporte)	horas	01:32	01:54	02:14	01:40	01:43
	SAIDI (distribuição)	Un	0:31:00	0:32:35	0:21:21	0:21:08	0:20:56
	SAIFI (distribuição)	Horas	0,72	0,71	0,69	0,68	0,68
	SARI (distribuição)	horas	00:43	00:46	00:30	00:30	00:30
	Factor de disponibilidade de energia-EAF (Geração interna)	%	76	87	84	90	94
	Factor de carga na produção -GLF(Geração interna)	%	50	59	52	57	59
	Factor de utilização de energia-EUF- (Geração interna)	%	66	67	62	64	66
	Factor de perda de capacidade não planeada-UCLF	%	2	0,2	0,1	0,5	0,5
18	Peso da produção térmica sobre energia total	%	41,3%	40,6%	29,8%	27%	26%
	Peso da produção renovável sobre energia total	%	58,7%	59,4%	70,2%	73%	74%
19	Capacidade de transformação adicional [AT/MT]	MVA	270	120	200	240	240
	ND/100km rede de Transporte 275kV	Un	7	3,1	3,9	2,6	3
	ND/100km rede de Transporte 220kV	Un	2	1,9	1,8	1,9	3
	ND/100km rede de Transporte 110kV	Un	10	10,5	6,4	9,5	11
	ND/100km (rede de Transporte 66kV	Un	15	20,5	19,7	17,8	16

Vector 7: Governança Corporativa

Resultado Estratégico Esperado: Implementação do código de governança corporativa, maturidade do risco empresarial, acesso aos mercados do capital para financiamento de projectos, boa imagem corporativa, igualdade de género, cultura de prestação de contas e excelência operacional.

Vector 7:

Liderar a aplicação da governação corporativa

Objectivo 20: Melhorar os níveis de gestão corporativa através da revisão, desenvolvimento e implementação de normas, ferramentas, práticas e procedimentos de gestão eficientes e transparentes.

Objectivo 21: Recrutar em alinhamento com a política de género, desenvolver e gerir adequadamente os recursos humanos, de modo a responder aos desafios e visão de crescimento da empresa.

Objectivo 22: Promover a imagem da EDM como uma empresa profissional, transparente, eficiente, e engajada com o desenvolvimento sócio económico do país.

Objectivo 23: Garantir a segurança de pessoas e instalações, em alinhamento com as normas internacionais de higiene e segurança no trabalho para empresas de energia eléctrica.

Metas específicas dos objectivos estratégicos do Vector 7

Objectivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Un	2020	2021	2022	2023	2024
20	Aprovação das Contas do Exercício do Ano Anterior	Mês	Abril	Abril	Abril	Abril	Abril
	Aprovação do Plano de Actividades e Orçamento do Ano Subsequente	Mês	Dezembro	Dezembro	Novembro	Dezembro	Dezembro
	Nº de seminários de Divulgação da política de governação corporativa	Mês	4	4	5	3	3
	Prazo de publicação dos relatórios corporativos da EDM referentes ao exercício anterior	Mês			Junho	Junho	Junho
	Prazo de Publicação relatório de monitoria de risco empresarial	Mês		Dezembro	Dezembro	Dezembro	Dezembro
	Nº de seminários de divulgação dos manuais de operação e manutenção de redes	un			4	4	4
	Mapeamento e automação de Processos Organizacionais				✓		
	Conclusão da actualização de procedimentos comerciais e de georreferenciação de clientes	Mês					
21	Índice de equidade de género	%	18%	18,0%	18,6%	19,0%	20,0%
	Nº de bolsas atribuídas à raparigas	un				50	60
	Número de Trabalhadores efectivos	Un	3271	3637	3864	4121	4321
	Número de Trabalhadores do sexo feminino	Un	591	653	719	783	864
	Implementação de uma solução de knowledge management e e-learning;	Mês		✓	✓		
	Reabilitação e modernização dos Centros de Formação da EDM (Maputo e Chimoio)				✓		
	Implementação de uma plataforma de gestão de Formação e registo de formandos (registo académico)				✓		
	Média de horas extras por colaborador	horas				384	384
	Estabelecimento de um Museu de Electricidade						Dezembro
	Número de trabalhadores formados	un	1387	3514	2816	1500	1650
22	Número de clientes de tarifa social	-	2425	1653	3947	2000	2000
	Quantidade de acções de responsabilidade social	Un	4	8	9	9	9
	Índice de Trabalhadores que se comprometeram com o CE	%	100	100	100	100	100
	Revisão do Código de Ética	Mês		✓			
23	Quantidade de acidentes fatais contra trabalhadores	Un	0	0	2	0	0
	Quantidade de palestras de sensibilização e engajamento comunitário	Un	33	15	63	65	70
	Quantidade de acidentes fatais contra terceiros	Un	14	18	21	0	0

IV-2. Fontes estratégicas de financiamento

Para a materialização dos objectivos e metas estratégicas, constantes do presente plano de negócio, a EDM, sendo empresa pública e braço empresarial do Governo na esfera de energia, vai continuar a priorizar donativos, financiamentos concessionais e semi-concessionais, através de acordos a ela direccionados e de retrocessão, via Governo de Moçambique.

A seguir indicamos a lista de financiamentos assinados e outros por serem ainda assinados, que vão suportar o negócio da EDM no presente quinquénio:

Acordos Directos

FINANCIADOR	DESCRIÇÃO DO PROJECTO	VALOR DO FINANCIAMENTO		MATURIDADE
		MOEDA	VALOR	
MOZA BANCO	Reforço de Curto Prazo nos Sistemas Sul e Centro-Norte	MZN	583 296 000,00	17/07/2022
DBSA	Reabilitação das Redes de Distribuição da Matola	USD	12 064 000,00	31/03/2022
DBSA	Reabilitação das Redes de Distribuição da Beira	USD	15 643 440,00	31/03/2020
KFW	Reabilitação das Centrais Hidroeléctricas de Mavuzi e Chicamba	EUR	17 635 530,00	30/03/2026
SOCIÉTÉ-GENERAL	Realização de Investimento na Sociedade da Central Solar de Metoro	USD	2 000 000,00	29/11/2024
DBSA	Projecto de Reabilitação de Emergência em Maputo e Pemba	USD	81 300 273,00	09/12/2038

Acordos de Retrocessão

FINANCIADOR	DESCRIÇÃO DO PROJECTO	VALOR DO FINANCIAMENTO		MATURIDADE
		MOEDA	VALOR	
FAD	Combustível CTM, Central Térmica Maputo	USD	4 000 000	31-dez-2042
OPEC	Electrificação Rural de Niassa - Fase II	USD	10 000 000	15-mai-2051
Fundo Saudita	Electrificação Rural de Niassa - Fase II	USD	15 000 000	12-jul-2044
NORDEA BANK	Reabilitação e Reforço e Extensão da Rede Nacional de Transporte de Energia	EUR	81 568 189	15-nov-2033
BID	Electrificação Rural de Niassa - Fase II	IDB	5 370 000	19-jan-2042
BID	Linha de Transmissão Chimua-Nacala	IDB	200 000 000	6-jun-2033
Fundo do Kuwait	Electrificação Rural de Niassa - Fase II	KWD	3 000 000	19-mai-2038
JICA	Desenvolvimento de uma Central Termoeléctrica a Gás em Maputo	YEN	17 269 000 000	8-jan-2064
BEI	EDAP - Programa de Desenvolvimento de Acesso a Energia	EUR	33 885 542	30-dez-2039
Governo de Moçambique	Electrificação Rural	MZN	2 595 296 727	2-jan-2055

Financiamento Mobilizado

A EDM continuará a contar com o financiamento dos parceiros de cooperação para o sucesso do programa de acesso universal e não só. Na tabela a seguir, apresenta-se o volume de financiamento mobilizado tornado efectivo em 2022.

ITEM	DESIGNAÇÃO DO PROJECTO	FINANCIADOR	SITUAÇÃO DO FINANCIAMENTO	VALOR (MUSD)
1	Projecto STIP – Pacote B	KFW	Mobilizado	17,3
2	Projecto de Empoderamento da Mulher	SIDA	Mobilizado	0,03
3	Projecto ProEnergia Plus	Banco Mundial	Mobilizado	273
TOTAL				290,33

Projectos Co-Financiados

Para o desenvolvimento das suas actividades, a EDM, para além dos financiamentos, tesouraria, conta também com donativos.

FINANCIADOR	DESIGNAÇÃO DO PROJECTO	FINANCIAMENTO [MUSD]
BM/ASD/NORAD/UE	Programa de Energia para Todos (ProEnergia), Fase II	343,3
GDM	Electrificação de todos os Postos Administrativos do País (2020 - 2024)	120,0
EDM	Projecto de Central Eléctrica de Emergência de Bilene	0,4
BAD	MEFA RBF	36,5
ASDI	Projecto de Electrificação Rural de Vilanculos	40,0
EDM, E,P	Aquisição de um Transformador de 220MVA - SE Chibata	6,0
BM	Projecto de Melhoria de Qualidade e Eficiência de Energia (PERIP)	150,0
EDM, E,P	Projecto Extensão SE de Zimbene - novo Painel Transformador 250MVA	3,3
GoM	Projecto de Electrificação de Vilas Fronteiriças	8,2
DANIDA/NORDEA BANK	Reforço e Extensão da Rede Nacional de Transporte (Mixed - Credit)	122,4
ASDI	Fundo de Preparação de Projectos (PPF)	5,1
ASD/KFW/AFD/EDM	Reabilitação de Emergência Pós-ida das centrais de Mavuzi e da Chicamba	10,7
AFD	Projecto de Redução de perdas não técnicas na EDM	9,5
OFID	Projectos de Mitigação de Risco do Projecto TTP (Chibuto – Dzimbene & Temane – Vilanculos)	20,0
EDM, E,P	Projecto de Protecção contra Erosão nas Linhas de Transporte e Distribuição	3,7
WB/NORWAY/KFW	Projecto de Interligação Moçambique-Malawi	92,0
BAD	Projecto de reconstrução Pós IDAI linha lamego Guara Guara no âmbito do PCERIP	10,5
NORWAY/KFW	Projecto de Investimentos de Curto Prazo (STIP)	38,8
BID	Construção da linha de Transporte Chimuará-Nacala, FASE I	200,0
ASDI/KFW/BAD/UE	Centro Nacional de Despacho – CND	67,6
JICA	Projecto de Construção da central de Emergência de Nacala 40MW	34,6
KFW	Reforço Rede Parque Industrial Beluluane e Montagem contadores Pré-pagos	21,1
KFW	Projecto de substituição cabo de guarda com fibra óptica nas linhas de transporte	10,2
BAD	Projecto ELSGAP	3,0
EDM/GigaWatt/CTRG	Projecto de Electrificação de Vilas Fronteiriças (Ressano Garcia)	1,9
EXIM BANK	Melhoramento da Qualidade de Fornecimento de Energia Eléctrica as Cidades Maputo e Matola	250,0
DBSA	PROJECTO DE EMERGÊNCIA, DBSA – Lote -1 Maputo & Lot-2 Statcom Pemba	81,3
BM/IPPF	Estudo de Viabilidade de Interligação Moçambique - Zâmbia	2,6
NEPAD/IPPF	Moçambique - Tanzânia	2,0
BM/GoM	Projecto de Reconstrução de Cabo Delgado (Hucula, Katapua, Quionga, Pundandar e Chapa)	9,6
EDM	Construção da Linha Chupanga - Marromeu	2,1
TOTAL GERAL [MUSD]		1 706,4

Nos próximos dois anos, a EDM vai mobilizar cerca de 647,1 milhões de USD para novos projectos, segundo a tabela abaixo:

ITEM	DESIGNAÇÃO DO PROJECTO	FINANCIADOR	SITUAÇÃO DO FINANCIAMENTO	TOTAL (MUSD)
1	Projecto da Central Hidroelectrica de Tsate	KFW,ASDI,BEI	Em Mobilização	250
2	Electrificação de todos os Postos Administrativos do País, PACOTE II e III	GoM	Parcialmente Mobilizado (Pacote II)	92
3	Projecto de Redução de Perdas de Distribuição	JICA	Em Mobilização	0,1
4	Projecto Linha 220 kV Namialo/Nacala	JICA	Em mobilização	63
5	Projecto Linha 400 kV Alto Molocue/Namialo	BAD	Em mobilização	93
6	Linha de transporte Nampula Angoche, 110kV	SIDA	Em mobilização	15
7	Electrificação de Vilas Fronteiriças	GoM	Em mobilização	9
8	Projecto Linha 400 kV Songo/Matambo	BAD	Em mobilização	100
9	Projecto de Reconstrução de Cabo Delgado	SIDA	Em mobilização	25
TOTAL				647,1

IV-3. Plano de implementação dos objectivos estratégicos

A EDM elaborou uma matriz para a implementação dos objectivos estratégicos, os quais estão intrinsecamente ligados a cada uma das áreas de funcionalidade e aos vectores estratégicos para a transformação do sector energético em Moçambique. Esta matriz inclui igualmente sectores da EDM que são responsáveis para a sua implementação, conforme se apresenta na tabela seguinte:

VECTORES ESTRATÉGICOS	ÁREA DE FUNCIONALIDADE	DESCRIÇÃO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS		RESPONSABILIDADE POR PELOURO
LIDERANÇA DO GOVERNO	Mecanismos de recuperação de custos	1	Operar com tarifas que reflectam os custos de funcionamento	Finanças
	Framework regulatório e legal	2	Jogar um papel preponderante no estabelecimento do novo quadro	Recursos Humanos e Governança
	Mobilização de fundos e financiamentos	3	Optimizar os fundos próprios priorizando a electrificação comercial e continuar a executar projectos de electrificação social com fundos do governo ou donativos.	Electrificação
BALANÇANDO PROCURA E OFERTA	Aumento de receitas	4	Maximizar o despacho da energia excedentária através da exploração do mercado regional através de estabelecimento de acordos bilaterais com a SAPP.	Desenvolvimento de Negócios
	Contratação de potência e geração de energia	5	Aumentar a disponibilidade de energia no mercado interno através de alocação adicional da HCB e da optimização do parque produtor da EDM	Produção e Transporte
	Polo regional de produção de energia	6	Promover o desenvolvimento de projectos estruturantes de geração e transmissão através do modelo de financiamento corporativo e em parceria com o sector privado.	Desenvolvimento de Negócios
VIABILIDADE COMERCIAL E FINANCEIRA	Crescimento do negócio	7	Aumentar as receitas através da intensificação das vendas de energia e da expansão do negócio para novos centros de consumo.	Distribuição, Comercial e Informática
	Gestão e planeamento financeiros	8	Melhorar os mecanismos de controlo e gestão das contas dos clientes e fornecedores, redução de custos operacionais e execução orçamental;	Finanças
	Serviço ao cliente	9	Melhorar a capacidade de resposta às reclamações dos clientes e diversificar os canais de atendimento.	Distribuição, Comercial e Informática
	Excelência operacional	10	Melhorar a rentabilidade financeira através da optimização de custos administrativos, reforma da tesouraria, saneamento financeiro, redução das perdas e da energia não fornecida.	Finanças & Distribuição Comercial e Informática
	Acesso universal	11	Maximizar as iniciativas de financiamento dos programas de acesso universal para ligação de mais clientes a custo zero e/ou a preços promocionais	Distribuição, Comercial e Informática
	Gestão de activos	12	Melhorar a gestão dos armazéns e da frota automóvel, rentabilizar o fundo para fins sociais, parque imobiliário e sistematizar os processos de gestão documental	Finanças
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	Segurança e conservação de energia	13	Massificar iniciativas de eficiência energética e de gestão de demanda dentro e fora da EDM	Distribuição, Comercial e Informática
	Pegada do carbono	14	Minimizar os níveis de poluição e da emissão de CO ₂ através da adopção de tecnologias limpas e acções amigas do ambiente.	Electrificação
DIGITALIZAÇÃO	Utilidade inteligente	15	Melhorar a qualidade dos serviços corporativos e alargar a cobertura das tecnologias de informação e comunicação de última geração para suportar a transformação digital nas funções de operação e gestão da empresa.	Distribuição, Comercial e Informática/Produção e Transporte
	Desempenho corporativo	16	Melhorar a contribuição das tecnologias de informação e comunicação na sistematização de processos de gestão, aprendizagem contínua e implementação da estratégia da EDM.	Distribuição, Comercial e Informática/Recursos Humanos/Governança
QUALIDADE E SEGURANÇA DE FORNECIMENTO	Redes de transmissão e distribuição	17	Alcançar elevados níveis de qualidade no fornecimento de energia	Distribuição, Comercial e Informática/Produção e Transporte
	Aumento de disponibilidade de energia	18	Aumentar a diversificação da matriz energética através da implementação de projectos de geração de curto, médio e longo prazos identificados no Plano Director de Electricidade	Desenvolvimento de Negócios
	Gestão e manutenção de activos	19	Melhorar a capacidade de resposta à demanda de energia através da eliminação dos pontos críticos do sistema eléctrico	Distribuição, Comercial e Informática/Produção e Transporte
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Padronização de processos e procedimentos	20	Melhorar os níveis de gestão corporativa através da revisão, desenvolvimento e implementação de normas, ferramentas, práticas e procedimentos de gestão eficientes e transparentes.	Finanças e Governança
	Força de trabalho motivada	21	Recrutar em alinhamento com a política de género, desenvolver e gerir adequadamente os recursos humanos, de modo a responder aos desafios e visão de crescimento da empresa	Recursos Humanos e Governança
	Cultura organizacional	22	Promover EDM como uma empresa profissional, transparente e eficiente, e engajada com o desenvolvimento nacional.	Recursos Humanos e Governança
	Higiene e segurança no trabalho	23	Garantir a segurança de pessoas e instalações, em nível com as normas internacionais de HST para empresas de energia eléctrica	Recursos Humanos e Governança

De seguida apresentam-se as actividades que a EDM decidiu desenvolver em cada vector estratégico de excelência, com vista ao alcance das metas de cada objectivo estratégico.

Dado que a EDM tem uma cultura de prestação de contas, adicionalmente, serão apresentadas as entidades responsáveis pela execução das actividades, o período de conclusão, bem como a fonte ou programa de financiamento.

Área de Funcionalidade: Gestão e Manutenção de Activos da Rede de Transporte (subestações)

DESCRIÇÃO DA SUBESTAÇÃO	VECTOR ESTRATÉGICO	PROGRAMA/FONTE DE FINANCIAMENTO	CAP. DISP. [MVA]	CAPACIDADE ADICIONAL PREVISTA [MW]						PELOURO RESPONSÁVEL
			2019	2020	2021	2022	2023	2024		
SE Chicumbane	Qualidade e Segurança de Fornecimento	EDM (Hyosung)	40	80					PE & PPT	
SE 9			60	70						
SE Machava			60	80						
SE Tete			22	40						
SE Nacala			70	95	120					
SE Chimoio II			50		90					
SE Mavita			12,5		52,5					
SE Macia			16		56					
SE Dondo			30		70					
SE Mocuba			40		80					
SE1		WB (PERIP)	30				40			
SE2			30				40			
SE4			30				40			
SE5			40				40			
SE7			30				40			
SE8			30				40			
SE Boane			30				40			
SE Lichinga			16				40			
SE Mocuba			40				40			
SE CTM (Painéis 66&33kV)		STIP	em curso	x						
SE Maputo 275		Mixcredit	0	360						
SE Beluluane		KfW	0		80					
SE Mahoche			0		40					
SE Matola 275		EDM	320	480						
SE Ndzimbene			250	500						
SE Vilanculos		WB, NOR, AfDB, IfDB, OFID, DBSA	0				150			
SE Chibuto			0				150			
SE Matalane			0				400			
SE Infulene		JICA	250	680						
Matola Gare Movei			40	60						
Serviços especializados para a manutenção de 28 painéis da DTNO, DTCE & DTSU		EDM		x						
Reconfiguração da Subestação de Chimoio II			x							
Comissionamento do TR1 da SE Chicamba				10						
Reparação do TR4 de Infulene			680	730						
Instalação da protecção de barramento 275 Matola, 275 Infulene, 275 kV R Garcia				x						
Instalação um novo bay de 110/33kV SE Macia				x						
Instalação de 10 novas celas (11kV) na SE Tete				x						
Instalação 6 celas (11kV) na SE Nacala				x						
Manutenção de 22 painéis de 33kV da SE Nacala e 13 painéis da SE Monapo				x						
Reparação do TR1, na subestação de Chibata						x				
Construção da nova subestação da Mavita						12,5				
Substituição do regulador de tensão do TR13 da CTM						X				
SE Moatize										
SE Chimura II (Projecto Chimura - Nacala)		Banco Islamico					250			
SE Alto Molocue (Projecto Chimura - Nacala)							250			
SE Namialo (Projecto Chimura - Nacala)		BAD						250		
SE Nacala Velha (Projecto Chimura - Nacala)		JICA								
SE Nampula 220 (Projecto Chimura - Nacala)		JICA								
SE Matambo (Projecto Mocambique - Malawi)		Banco Mundial								
Líndela STATCOM,		EDM		x						
Instalação de reactores na SE Chimura e Matambo					x					

Área de Funcionalidade: Gestão e Manutenção de Activos da Rede de Transporte (linhas)

DESCRIÇÃO DA LINHA	VECTOR ESTRATÉGICO	PROGRAMA/FONTE DE FINANCIAMENTO	CAP. DISP. [MVA]	CAPACIDADE ADICIONAL [MVA]					PELOURO RESPONSÁVEL
			2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Upgrading das linhas DL2 & DL10	Qualidade e Segurança de Fornecimento	WB (PERIP)	38				120		PE & PPT
Upgrading das linhas DL3 & DL21			50				120		
Upgrading das linhas DL4 & DL22			50				120		
Upgrading da linha DL9			50				120		
Upgrading da linha DL11			50				120		
Upgrading da linha DL12			50				120		
Upgrading da linha DL13			50				120		
Upgrading da linha DL14			50				120		
Projecto da Linha de 66kV, SE5-SE1			0				120		
Projecto da Linha de 66kV, SE7-SE1			0				120		
Projecto da Linha de 66kV, SE10-SE Grande Maputo - SE11			0				120		
Projecto da Linha de 66kV, SE11-SE Maracuene			0				120		
Projecto da linha de 66kV, SE11-SE5			0				120		
Linha Temane - Casa Nova 110kV		Donativo da Suécia	0		99				
Linha Temane - Maputo 400kV		WB, NOR, AfDB, IfDB, OFID, DBSA	0				900		
Reparação definitiva de 5km da Linha C38 (Macomia - Auasse)		EDM		X					
Instalação de 3 bancos de Capacitor Série na LCN				X					
Combate a Erosão nas 12 Torres das linhas C32, C33 e C39				X					
Substituição de 1600 Isoladores em Tensão na B03 (141 torres) e B08 (402 torres)				X					
Combate a erosão na torre 364 da linha B07				X					
Reabilitação da linha BL2				X					
Substituição de 50km de condutor na Linha CL71				X					
Reconstrução de 15km de linha da DL5 em postes de betão				X					

Área de Funcionalidade: Geração Própria

PROJECTOS	VECTOR ESTRATÉGICO	PROGRAMA/FONTE DE FINANCIAMENTO	CAPACIDADE ADICIONAL PREVISTA [MW]					
			2020	2021	2022	2023	2024	Total
Ampliação da Central de Temane	Qualidade e Segurança de Fornecimento	EDM	3				3	3
Central Termica de Temane		EDM/ JBIC					100	100
Projecto de Emergência de Nacala/Turbina Movel		JICA -Donativo		40			40	40
Projecto Emergência de Pemba		EDM		6			6	6
Reabilitação e conversão da turbina GTGIII Maputo		POTENCIAS PARCEIROS/EMPRESTIMO COMERCIAL			22			22
Reabilitação da turbina da Beira		POTENCIAS PARCEIROS		14				14
Reabilitação da mini- hidrica de Lichinga		POTENCIAS PARCEIROS/ KFW			0,75			0,75
Reabilitação e ampliação da mini- hidrica de Cuamba		POTENCIAS PARCEIROS/KFW			2,5			1
TOTAL			3	60	25,25	0	149	186,75

PPT - Produção e Transporte

Área de Funcionalidade: Aumento da disponibilidade de energia (projectos)

PROJECTOS	VECTOR ESTRATÉGICO	PROGRAMA/FONTE DE FINANCIAMENTO	CAPACIDADE ADICIONAL PREVISTA [MW]				
			2020	2021	2022	2023	2024
PROJECTO DE LEILÃO DE ENERGIAS RENOVÁVEIS (PROLER)	Qualidade e Segurança de Fornecimento	UE/AFD					30
PV CUAMBA		EDM/Promotor				30	
PV MECUFI		EDM/MOZENERGY					20
PV METORO		EDM/NEOEN			12	18	
EOLICO DE NAMAACHA		EDM/Promotor					30
TOTAL			0		12	48	80

-  Indicador não realizado no período inicialmente previsto
-  Indicador realizado abaixo da meta e que a sua concretização está em risco
-  Indicador realizado no periodo previsto, e que deve ser pratica anual

Área de Funcionalidade: Eficiência de energia e redução das emissões de CO2

PROJECTO	VECTOR ESTRATEGICO	FONTE DE FINANCIAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024
Programa nacional de substituição de lâmpadas incandescentes por LEDs - consultoria para um Documento de projecto comercial-SIDA	sustentabilidade ambiental	SIDA					
Projecto de instalação de equipamentos eficientes nos edificios da EDM a serem reabilitados		EDM					
Estudos tarifarios na componente tarifacao horaria em coordenação com DGC/ARENE/MIREME/CTA	viabilidade comercial e financeira	EDM					
Implementação do projecto de comercialização de produtos de eficiência energética a credito a partir da plataforma credelec - Projecto piloto com LED em Maputo	sustentabilidade ambiental	GIZ					
Implementação da estratégia de educacao e sensibilização para o uso racional de energia e compensação de energia reactiva		EDM				X	X
Auditorias energéticas e serviços de assistência técnica para identificação e implementação de oportunidades de conservação de energia e melhoria de eficiência energética.		EDM				x	X
PDCI - Pelouro de Distribuição, Comercial e Informática PE - Pelouro de Electrificação PF - Pelouro das Finanças							

Área de Funcionalidade: Mobilização de fundos para a Electrificação social

PROJECTOS	VECTOR ESTRATEGICO	PROGRAMA/FONTE DE FINANCIAMENTO	PROVINCIAS ABRANGIDAS	CRONOGRAMA			
				2021	2022	2023	2024
Projecto de Electrificação Rural de Vilanculos	Liderança do Governo	ASDI	Inhambane	✓	✓		
EDAP - Intensificação de Ligações em Áreas Rurais		BEI	Maputo	✓			
Projecto de Energia Para Todos (ProEnergia)		Banco Mundial / SIDA /NORAD	Maputo/Gaza/ Inhambane	✓	✓		
EDAP - Intensificação de Ligações em Áreas Rurais		BEI	Manica	✓			
Projecto de Energia Para Todos (ProEnergia)		Banco Mundial / SIDA /NORAD	Sofala/ Manica/ Zambezia/Tete	✓	✓		
Projecto de Energia Para Todos (ProEnergia)			Cabo Delgado/ Niassa/ Nampula	✓	✓		



Indicador não realizado no período inicialmente previsto



Indicador realizado abaixo da meta e que a sua concretização está em risco



Indicador realizado no periodo previsto, e que deve ser pratica anual

Área de Funcionalidade: Eficiência Energética, Electrificação social, Pólo regional de geração

PROJECTOS	VECTOR ESTRATÉGICO	PROGRAMA OU FONTE DE FINANCIAMENTO	CRONOGRAMA				
			2020	2021	2022	2023	2024
Eficiência Energética na Iluminação Pública com Tecnologia Baixo Consumo(LED, GS)	Sustentabilidade Ambiental	EDM	✓	✓	✓		
Eficiência Energética na Iluminação Pública com Tecnologia Renovável - SOLAR		CONVIVUM	▶	▶	▶		
Cadastramento e Georeferenciamento da Iluminação Pública Fase II		EDM	▶	▶	▶		
Projecto de Melhoria de Qualidade e Eficiência de Energia (PERIP)	Qualidade e Segurança de Fornecimento	Banco Mundial			✓		
Capacitação de Técnicos de IP em Serviços de Reparação e Man.da Rede de IP c/ Teon. De Baixo Consumo (LED e SOLAR)	Governança Corporativa	EDM	✓	✓	✓		
Projecto de Energia Para Todos	Liderança do Governo	Banco Mundial / SIDA /NORAD	✓	✓	✓		
Projecto de Electrificação Rural On Grid na Provincia de Niassa		NORAD		✓			
Electrificação Postos Admin e Localidades (Matibana e Alua)		GdM	✓				
Electrificação de Postos Administartivos e Localidades do Pais		EDM/SASOL	✓	✓			
Estudo de viabilidade Linha 220kV Metoro - Palma		NORAD	✓				
Estudo de Viabilidade ESIA Vilanculos - Massinga		ASDI	✓				
Estudo de Viabilidade Social e Ambiental da Linha 110kV Nampula - Angoche			✓				
Estudos para Electrificação de Postos Administrativos			✓				
Projecto de Linha de Transporte de Energia Eléctrica Temane Maputo (TTP)	Equilibrando a Procura e a Oferta	WB/BAD/NORED/BID/OFID/DBSA					
Central Solar de Metoro		AFD/PROPACO		✓			
Central Solar de Mecufi		MBHE, MOZ ENERGY, CARNEGIE-ENERGIE		▶			
Reconstrução Pós Ciclone Idai e Kenneth-Pacote 1 (NORAD)	Qualidade e Segurança de Fornecimento	NORAD					
Reconstrução Pós Ciclone Idai e Kenneth-Pacote 2 (WB)		Banco Mundial		✓			
Reconstrução Pós Ciclone Idai e Kenneth - Pacote 3 (BAD)		BAD					

PE - Pelouro de Electrificação

PDCI - Pelouro de Distribuição, Comercial e Informática

PDN - Pelouro de Desenvolvimento de Negócios

- Indicador não realizado no período inicialmente previsto
- Indicador realizado abaixo da meta e que a sua concretização está em risco
- Indicador realizado no periodo previsto, e que deve ser pratica anual

Área de Funcionalidade: Acesso Universal

Com o lançamento do *Programa Energia para Todos*, por Sua Excelência o Presidente da República, a comparticipação da EDM na ligação de novos clientes irá baixar, passando de 72%, em 2020, para cerca de 23%, em 2024. Assim, a EDM irá concentrar seus esforços e recursos em actividades de manutenção, gestão de activos e atendimento ao cliente. O gráfico 31, ao lado, apresenta o plano de novas ligações no âmbito do *Programa Energia para Todos*.

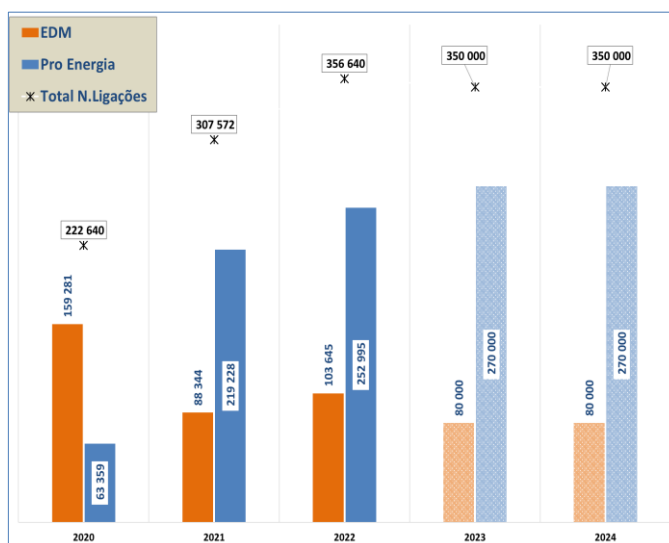


Gráfico 31 – Plano de novas ligações

Área de Funcionalidade: Aumento de receitas, satisfação do cliente e empresa inteligente

PROJECTOS	VECTOR ESTRATÉGICO	PROGRAMA OU FONTE DE FINANCIAMENTO	CRONOGRAMA				
			2020	2021	2022	2023	2024
Programa de protecção da receita	Viabilidade Comercial e Financeira	PERIP	✓				
Customer Human Centered Design (HCD)		USAID/SAEP	✓				
Customer Survey		PERIP	✓	✓	✓	X	X
Atendimento Corporativo nas capitais provinciais		EDM	✓	✓	✓	X	X
Auditorias técnicas aos clientes de grande consumo			✓	✓	✓	X	X
Consolidação do SIGEM	Digitalização	PERIP		▶	▶	X	X
Implementação do manual de normas, políticas e processos comerciais	Governança Corporativa	EDM	✓	✓	✓	X	X
Seminários Comerciais			✓	✓	✓	X	X
Certificação de qualidade ISO 9001 dos processos comerciais			▶	▶	▶	X	X

PE - Pelouro de Electrificação

PDCI - Pelouro de Distribuição, Comercial e Informática

FI - Finanças e Informática

▶	Indicador não realizado no período inicialmente previsto
▶	Indicador de implementação faseada e que a sua conclusão poderá ir até 2024
✓	Indicador realizado no período previsto, e que deve ser pratica anual

Explicação do Cenário de Negócio para o quinquénio 2020-24

O alcance do desempenho financeiro projectado para os 5 anos depende, em grande medida, da identificação e manutenção de um óptimo equilíbrio entre um conjunto de alavancas que influenciam as operações da EDM.

Neste contexto, a determinação do nível de ambição e desempenho financeiro da EDM deve considerar o equilíbrio entre a Geração de Receita, Condições de Oferta de Energia, Capacidade e Eficiência de Entrega de Energia ao Mercado, a Capacidade Operacional e Produtiva e o Esforço de Investimento e Capacidade de Financiamento. Estas componentes estão intrinsecamente ligadas aos vectores de aposta estratégica, definidos pela EDM na sua Estratégia 2018-2028 e a manutenção de um equilíbrio entre as mesmas permitirá à EDM atingir as metas de desempenho financeiro previstos nas projecções financeiras. Entretanto, o presente Cenário de Negócio e os respectivos pressupostos de projecção de resultados não tomam em consideração eventuais impactos na economia, resultantes da actual situação da Pandemia da Covid-19, sendo expectável que determinadas variáveis, como a base de clientes, tarifas de energia e consumo de energia venham a sofrer impactos significativos que não é possível mensurar no presente momento. As análises de sensibilidades foram simuladas de modo a testar a variabilidade da rentabilidade da Empresa, assim como a sua capacidade de gerar receita, assumindo alterações nestas variáveis.

A tabela seguinte, apresenta uma síntese do Cenário de Negócio da EDM, principais projecções, indicadores de desempenho e sua evolução ao longo dos 5 anos, ao nível de cada uma das componentes chave do negócio atrás referidas:

Principais Indicadores do Cenário de Negócio

VECTOR DE APOSTA ESTRATÉGICA	Componentes chave do cenário de negócio		2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolução Acumulada (5 Anos)
	Rentabilidade (EBIT) (M MZN)		- 2 625	- 3 922	1 482	543	1 134	1 356	100%
	Evolução anual		0,0%	-49,4%	100,0%	-63,3%	108,7%	19,5%	
	Margem bruta (M MZN)		11 978	10 248	13 953	15 995	18 052	20 007	67%
	Evolução anual		0,0%	-14,4%	36,2%	14,6%	12,9%	10,8%	
Assegurar a viabilidade financeira e a sustentabilidade comercial da EDM	Geração de receita	Nacional (M MZN):							
		- Clientes regulados	28 119	27 405	28 612	30 339	33 364	36 667	30,4%
		Evolução anual	0,0%	-2,5%	4,4%	6,0%	10,0%	9,9%	
		- Clientes não regulados	4 399	4 619	5 415	6 474	6 991	7 627	73,4%
		Evolução anual	0,0%	5,0%	17,2%	19,6%	8,0%	9,1%	
		Exportação	5 627	7 650	7 260	8 515	9 203	9 783	73,9%
		Evolução anual	0,0%	36,0%	-5,1%	17,3%	8,1%	6,3%	
		Total da Receita	38 144	39 673	41 287	45 328	49 558	54 077	42%
		Número de clientes (Un):							
		- Clientes regulados	2 052 780	2 279 331	2 588 588	2 936 751	3 283 251	3 629 751	76,8%
		Evolução anual	0,0%	11,0%	13,6%	13,4%	11,8%	10,6%	
		- Clientes não regulados	21	21	22	22	23	24	14,3%
		Evolução anual	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	4,5%	4,3%	
		Total de Clientes	2 052 801	2 279 352	2 588 610	2 936 773	3 283 274	3 629 775	77%
Equilibrando a procura e oferta	Condições de Oferta de Energia	Balanco energético:							
		- Geração própria (GWh)	873	906	1 097	1 037	1 193	1 249	43,1%
		Evolução anual	0,0%	3,8%	21,1%	-5,4%	15,1%	4,7%	
		- Dotação HCB (GWh)	3 651	3 784	3 955	4 532	4 712	4 821	32,0%
		Evolução anual	0,0%	3,6%	4,5%	14,6%	4,0%	2,3%	
		- Aquisição aos IPPs (GWh)	2 491	2 511	2 574	2 497	2 603	2 694	8,1%
		Evolução anual	0,0%	0,8%	2,5%	-3,0%	4,2%	3,5%	
		- Importações (GWh)	74	64	69	80	47	46	-38,3%
		Evolução anual	0,0%	-13,5%	7,6%	16,2%	-40,9%	-3,5%	
		Total da Geração	7 089	7 265	7 694	8 146	8 556	8 809	24,3%
Qualidade e Segurança de Fornecimento	Capacidade e eficiência na entrega de energia ao mercado	Custo médio de energia (MZN/kWh)	3,64	3,97	3,5	3,6	3,7	3,9	6,7%
		Evolução anual	0,0%	9,2%	-11,4%	3,0%	1,9%	5,1%	
		Capacidade de Transporte (MVA)	2 886	2 886	3 365	3 489	3 598	5 289	83,3%
		- Km de Rede de Transporte	6 230	6 230	6 298	6 324	6 355	6 555	5,2%
		- SAIDI (hh:mm:ss)	70:45:00	70:45:00	41:24:00	45:17:00	49:11:00	41:02:00	-42,0%
		- SAIFI (Un)	31,4	31,4	27	23,69	21,98	24,6	-21,6%
		Capacidade de Distribuição (MVA)	2 716	2 716	2 959	3 120	3 265	3 360	23,7%
		- Km de Rede de Distribuição	43 766	43 766	45 205	49 515	53 194	54 289	24,0%
		- SAIDI (hh:mm:ss)	0:34:00	0:34:00	0:31:00	0:32:35	0:21:21	0:21:08	-37,8%
		- SAIFI (Un)	0,75	0,75	0,72	0,71	0,69	0,68	-8,7%
	Capacidade operacional e produtividade	Perdas de energia:							
		- Perdas Totais de Energia (GWh)	1 572	1 811	1 777	1 796	1 782	1 743	10,9%
		- Perdas Totais de Energia (%)	28%	31%	29%	28%	26%	25%	
		- Volume Total de colaboradores Efectivos (Un)	3 327	3 271	3 637	3 864	4 121	4 321	29,9%
		- Volume de colaboradores operacionais (Un)	2 456	2 230	2 506	2 719	2 966	3 156	28,5%
		- Volume de colaboradores em funções de suporte (Un)	871	1 041	1 131	1 145	1 155	1 165	33,8%
		Grau de cobertura do pré-pagamento (%)	97%	98%	99%	99%	99%	99%	-
		Saldo de dívida de clientes (M MZN)	14 509	21 178	14 132	12 328	10 069	8 349	-42,5%
		Evolução anual	0,0%	46,0%	-33,3%	-12,8%	-18,3%	-17,1%	

Figura18 - Principais Indicadores do Cenário de Negócio

O Cenário de Negócio assumido, embora seja conservador, apresenta uma expansão do negócio da EDM, com crescimento significativo da Margem Bruta e EBIT, suportado essencialmente por uma crescente capacidade de oferta de energia e um balanço energético favorável para a exportação.

Por outro lado, perspectiva-se um crescimento significativo da base de clientes no mercado doméstico e uma crescente procura de energia por clientes existentes. Para catalisar a expansão do negócio, estão previstos avultados investimentos para a melhoria da capacidade de geração própria e extensão das linhas de transporte, distribuição e intervenções de manutenção da rede existente.

Nos pontos seguintes, apresenta-se uma explicação de cada uma das componentes chave do Cenário de Negócio e a forma como estas influenciam a rentabilidade da empresa.

Componente 1:

De um modo geral, o comportamento de todas as restantes componentes tem um impacto directo na **Rentabilidade**, ou seja, se determinadas projecções perspectivarem um crescimento ou uma desaceleração ao longo dos cinco anos, essa variação irá reflectir-se, quer na Margem Bruta (Receitas depois de deduzir os Custos Variáveis), quer no EBIT (Resultados antes de juros e impostos), bem como nas demais variáveis que determinam a rentabilidade da empresa. O crescimento da rentabilidade está condicionado por um conjunto de iniciativas de aposta, a exemplo do crescimento da base de clientes que implica um aumento na venda de energia e consequente aumento da receita, o programa de electrificação que irá aumentar consideravelmente o número de ligações de consumidores de energia por ano, aumentando, consequentemente, a receita, a concretização de projectos de investimentos que vão assegurar a extensão da linha de transporte e distribuição de energia para os Países vizinhos com aumento nas exportações e a optimização dos custos de energia para a redução de encargos na sua aquisição.

Componente 2:

Relativamente à Geração da Receita, a EDM tem em conta um conjunto de variáveis que determinam, o seu comportamento, como a base de clientes, o volume de energia e as tarifas. As principais iniciativas de aposta assumidas pela EDM para fazer crescer a receita são o programa de electrificação, a ser financiado e executado pela EDM e também a electrificação a ser financiada através de uma Conta Nacional de Electrificação proveniente de contribuições do GdM, taxas de concessão e Instituições Internacionais de Financiamento ao Desenvolvimento, bem como outras fontes de financiamento que possam ser decididas. Com estas iniciativas de aposta, prevê-se um crescimento das vendas a clientes regulados, como resultado do aumento do número de ligações neste segmento. Na história da EDM, entre 2006 e 2015, as vendas anuais de electricidade para esse segmento de clientes geralmente cresceram de 100% a 120% da taxa de crescimento anual do PIB no mesmo período, embora observando que esse foi um período de aumento muito limitado dos preços da electricidade. Desde 2015, a demanda de electricidade desse segmento de clientes foi afectada, por um lado, pelo menor crescimento económico e inflação mais alta (principalmente durante o período de 2015-17), e, por outro, pelos aumentos cumulativos nas tarifas de electricidade, de cerca de 150%, em média, MZN nominais de 2015 a 2019. Relativamente aos clientes especiais, a EDM possui um número relativamente reduzido deste segmento de clientes, esperando-se que venha a crescer de forma conservadora nos próximos anos, como resultado dos progressos na mineração que se observam na zona norte do País, bem como a expansão de algumas indústrias na zona sul de Moçambique, como é o caso da indústria cervejeira. O aumento das vendas para este segmento de clientes será determinado pela tarifa que a EDM vier a

negociar com estes clientes, uma vez que, diferentemente dos clientes regulados, para estes clientes a tarifa é negociada individualmente. As receitas provenientes da exportação serão determinadas pelo balanço energético que, a ser favorável, pode libertar um volume significativo de energia para a exportação. Esta receita vai também ser condicionada pela disponibilidade do mercado DAM e continuidade de contrato de venda com a BPC, CEC, Eswatini e outros contratos bilaterais.

Por outro lado, há um conjunto de riscos externos que podem contribuir de forma negativa para o alcance das metas previstas de geração da receita, tais como a subida do custo das matérias-primas ao nível internacional, a redução de preços devido à abundância da oferta de energia no mercado de colocação regional de energia (DAM), redução da demanda por energia no mercado regional devido a crise económica, calamidades naturais (ex.: Ciclones, Covid-19), e outros factores sobre os quais a EDM não exerce nenhum controlo. A não concretização das iniciativas enumeradas atrás, terá um impacto na redução da receita total, devido à redução do volume de energia consumida e, consequentemente, na margem bruta e EBIT.

Componente 3:

O balanço energético que mostra a quantidade de energia disponível a partir da geração própria (EDM), dotação da HCB, compra às IPP's e importação determina as Condições de oferta de energia. O cenário de negócio analisa o volume de energia disponível por cada uma destas fontes e os custos unitários para a sua aquisição. A oferta de energia será determinada por um conjunto de variáveis como o fornecimento adicional de energia não firme da HCB (150MW), aumento da geração própria através da Central de Maputo, Chicamba, Corumana e Temaninho, e a reabilitação da Central de Mavuzi, entrada em funcionamento da central solar de Cumba e retoma das actividades de comissionamento da central de Metoro e a redução das importações. Analisando algumas sensibilidades, depreende-se que a não materialização dos 200MW da dotação da HCB e considerando que esta representa uma fonte barata de energia para a EDM e o mercado de exportação, representa uma prioridade secundária depois de satisfeito o mercado doméstico, caso a previsão de injeção desta energia se materialize, o volume de exportações poderá aumentar de forma significativa e com impacto no aumento da margem bruta e um EBIT positivo.

Componente 4:

A **Capacidade e eficiência na entrega de energia ao mercado** é determinada pela capacidade de que a EDM dispõe de linhas de Transporte e de distribuição de energia, de forma eficiente, através da redução das perdas e interrupções que se verificam na sua cadeia de transporte e de distribuição. A EDM tem previsto investimentos para a extensão das redes de transporte e de distribuição, com o financiamento do Banco Mundial, BEI, KfW e outros parceiros de cooperação bilateral. A EDM prevê implementar um programa de redução de perdas, através da definição de processos e sistemas e com o apoio do GdM na sensibilização e criação de programas de incentivo à legalização das ligações.

Componente 5:

Outra componente importante do cenário de negócio é a **Capacidade operacional e produtividade** que mostra os principais rácios para analisar a capacidade e recursos necessários de produção, suficientes para gerar energia necessária para alcançar as projecções da receita. A produtividade é determinada pela capacidade que os custos operacionais têm de serem absorvidos pela receita gerada, ou seja, quanto maior for a redução dos custos operacionais, maior é a receita. Ainda nesta componente, analisa-se a capacidade que a EDM tem de colocar a energia no mercado (vendas) e o tempo que leva para a colecta dessas receitas. É crítico considerar a qualidade e a representatividade dos recursos humanos, tanto no que se refere à representação do género feminino, como também na representação regional,

na perspectiva de que o actual sistema de avaliação e capacitação não favorece talentos escondidos nestas categorias de potenciais trabalhadores e que, pela sua diversidade e qualidade, podem dar à empresa o impulso humano que é tão difícil de mobilizar.

Componente 6:

A componente do Esforço de Investimento e Capacidade de Financiamento analisa os investimentos previstos pela EDM, a capacidade da sua concretização e os principais riscos associados aos pressupostos assumidos (e.g. impacto da pandemia da Covid-19 na economia nacional e internacional assim o impacto da Guerra Ukrania-Rússia). Analisa-se o programa CAPEX, em função dos compromissos assegurados e previstos ao longo dos próximos anos. A falta de cumprimento dos compromissos contratuais pode resultar em cancelamento ou adiamento de financiamentos e consequente atraso na conclusão do calendário de investimentos, o que pode impactar a capacidade de entrega da EDM.

Factores de risco e constrangimentos a considerar

Conforme será demonstrado na Secção IV-4. – Projecções económico-financeiras e principais pressupostos, o cenário de negócio assumido pressupõe melhorias significativas e sustentáveis dos indicadores financeiros suportados por elevados crescimentos da procura e da oferta de energia. Entretanto, existe um conjunto de factores de risco que podem perigar a materialização das previsões da evolução positiva do negócio, de entre os quais destacamos os seguintes:

Factor de risco	Constrangimento	Impacto
Metas previstas no programa nacional de electrificação	O crescimento da base de clientes e procura de energia por clientes regulados está ancorado nas metas de investimentos e ligações previstas no programa nacional de electrificação.	Atrasos, reprogramação ou incumprimentos destas metas podem impactar de forma significativa o desempenho financeiro projectado
Capacidade de endividamento da EDM	A EDM projecta um rácio de endividamento alto ao longo dos 5 anos	Diminuição da capacidade de atrair financiamentos futuros para fazer face aos avultados investimentos estruturantes que lhe permitam aumentar ou solidificar a sua capacidade de oferta
Materialização da previsão do balanço energético	A disponibilidade de energia está dependente da dotação adicional da HCB e da entrada em funcionamento e continuidade de fornecimentos por um número significativo de IPP's, cujas operações não estão sob controlo directo da EDM	Eventuais alterações de capacidade de geração por parte da HCB e das IPP's terão repercussões significativamente negativas no balanço energético e nas previsões de desempenho financeiro da EDM
Flutuações no Produto interno bruto (PIB)	O crescimento do consumo médio dos clientes depende em certa medida do comportamento do PIB	Uma redução do PIB poderá forçar os clientes a uma contenção do consumo, reduzindo deste modo a procura e correspondente receita

Eventos adversos como calamidades naturais	Ocorrência de eventos fora do controlo da EDM tais como calamidades naturais, epidemias como a COVID-19	Impacto nos pressupostos macroeconómicos que se vai reflectir nas projecções de crescimento assumidos pela EDM
Redução da capacidade produtiva dos clientes especiais	Redução da capacidade produtiva dos clientes especiais face ao decréscimo do PIB, acesso a fontes de financiamento e recessão do mercado e economia mundial e consequente falta de colocação dos seus produtos nos respectivos mercados	Pouca procura de energia e redução da prospecção de crescimento
Cessão de actividade ou reprogramação das operações por um ou dois clientes especiais	Perda de um cliente especial ou reprogramação das operações produtivas por um cliente especial	Redução significativa na procura de energia e diminuição da receita gerada
Redução de preços no mercado de exportação	Redução de preços devido ao excesso da oferta de energia no mercado de colocação regional de energia (DAM)	Decréscimo do valor da receita gerada e da rentabilidade global da EDM
Agravamento de perdas de energia	Dificuldade na redução de perdas da EDM, apesar das várias iniciativas de redução de perdas em perspectiva	Redução na oferta planeada de energia
Falta de apetência no recrutamento de mão-de-obra capaz e especializada, como resultado da concorrência no mercado de trabalho e na modernização das expectativas da massa laboral jovem	O alcance dos objectivos estratégicos da Empresa requer força de trabalho especializada. A ausência de uma política de atracção e retenção de quadros qualificados pode retrair os potenciais candidatos e comprometer os resultados.	Dificuldades de rejuvenescimento da força de trabalho com pessoal altamente qualificado e especializado.

IV-4. Projecções económico-financeiras e principais pressupostos

Pressupostos Macro-económicos

A situação da economia nacional, regional e doméstica impacta directamente no negócio da EDM, dado que parte da sua energia é colocada no mercado regional e a sua operação, em termos de cadeia de fornecimento, depende do mercado internacional.

Neste contexto, e em termos da variação média dos preços praticados pelos produtores (US PPI), projecta-se uma variação em alta ao longo dos próximos dois anos devido às incertezas na economia global em face da guerra Ucrânia-Rússia, o que implica níveis de inflação ligeiramente elevados mas com tendência a reduzir e ligeira apreciação do metical ao longo do tempo. Alterações neste cenário poderão ter impactos no custo e nas tarifas de energia, particularmente as tarifas de exportação denominadas em US\$.

PRESSUPOSTOS MACRO - ECONÓMICOS						
INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023	2024
US PPI (%)	199,84	194,38	227,34	264,48	269,77	275,17
<i>Evolução Anual %</i>		-3%	17%	16%	2%	2%
Inflação [%] (Dez/Dez)	3,5	4,6	7,2	10,9	10,3	8,4
<i>Evolução Anual %</i>		31%	57%	51%	-6%	-18%
Taxas de câmbio MT/US\$: Médio	62,43	69,87	69,30	63,89	62,81	61,19
<i>Evolução Anual %</i>		12%	-1%	-8%	-2%	-3%
Final do Ano	61,64	74,60	64,00	63,77	62,00	60,50
<i>Evolução Anual %</i>		21%	-14%	0%	-3%	-2%

Figura19 – Pressupostos Macro-económicos

Detalhe das projecções e pressupostos de geração de receitas

A geração da receita é assegurada por três segmentos de clientes, nomeadamente, os Clientes Regulados, Clientes não Regulados e o Mercado de Exportação. Esta segmentação resulta da necessidade de modelar os novos arranjos acordados como parte da Estratégia Nacional de Electrificação (ENE) aprovada pelo Governo de Moçambique (GdM) em Outubro de 2018, visando o acesso universal à electricidade até 2030.

Neste contexto, o Plano Económico e Social para o período de 2020 a 2024, estabeleceu a meta de 350 mil novas ligações domésticas por ano. Para concretização desta meta, a EDM conta com as seguintes iniciativas:

- Programa Energia para Todos** financiado pelos parceiros de cooperação;
- Contrato Programa 21-24** financiado pelo Governo de Moçambique com o objectivo de electrificação de todas as sedes dos Postos Administrativos e Vilas Fronteiriças actualmente ligadas através das redes eléctricas dos países vizinhos; e
- Fundos próprios** da EDM.

Assim, em termos globais, as projecções iniciais apontavam para um aumento acumulado de 107% de 2019 (**MT 37,007 milhões**) a 2024 (**MT 76,457 milhões**), sendo que com revisão feita a receita passa de (**MT 38,144 milhões**) em 2019 para (**MT 54,077 milhões**), em 2024 representando um crescimento acumulado de **42%** para o mesmo período. Este crescimento da receita é suportado por crescimentos parciais previstos ao nível dos três segmentos de clientes, conforme ilustrado na tabela que segue:

RECEITA ANUAL VALORES MILHÕES DE MZN							Evolução Acumulada (5 Anos)
SEGMENTO DE CONSUMO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Clientes regulados	28 119	27 405	28 612	30 339	33 364	36 667	30%
<i>Evolução anual %</i>	-	-3%	4%	6%	10%	10%	-
Clientes especiais	4 399	4 619	5 415	6 474	6 991	7 627	73%
<i>Evolução anual %</i>	-	5%	17%	20%	8%	9%	-
Exportações	5 627	7 650	7 260	8 515	9 203	9 783	74%
<i>Evolução anual %</i>	-	36%	-5%	17%	8%	6%	-
RECEITA TOTAL	38 144	39 673	41 287	45 328	49 558	54 077	42%
<i>Evolução anual %</i>	-	4%	4%	10%	9%	9%	-

Figura20 – Receitas (Milhões de MT)

O crescimento da receita em cada um dos três segmentos de clientes é essencialmente justificado por tendências assumidas em três variáveis, nomeadamente, a base de clientes, o volume de energia disponível que a EDM tem capacidade para entregar e as tarifas de venda de energia.

Os pressupostos assumidos em cada um dos segmentos de clientes, para a geração da receita ao nível de cada uma das variáveis influenciadoras, são analisados a seguir.

Venda de Energia (clientes regulados)

As projecções iniciais da receita para clientes regulados apontavam para um crescimento acumulado ao longo dos 5 anos na ordem dos **86%**, passando de MT **26,981 milhões**, em 2019, para MT **50,128 milhões**, em 2024. Este crescimento era resultante de projecções ambiciosas ao nível de crescimento da base de clientes para este segmento, ancorados ao programa nacional de electrificação, cujas previsões apontavam para 240,000 novos clientes em 2020, devendo, gradualmente atingir mais de 300,000 clientes por ano a partir de 2021 em diante. Com a revisão feita, as projecções apontam para um crescimento de 30% de MT **28,119 milhões (2019)** para MT **36,667 milhões** em 2024. As novas ligações estão projectadas em 350,000 novos clientes para 2023 e para 2024. A evolução das novas ligações ao longo do período está indicada na Figura 21, abaixo.

Como resultado da revisão do crescimento da base de clientes, está previsto um crescimento acumulado do volume de energia comercializado para este segmento de clientes em cerca de **25%**, passando dos actuais **3,519GWh**, em 2019, para **4,393GWh**, em 2024. Nesta projecção, *base case*, não se prevê aumento da tarifa de venda de energia nos dois anos remanescentes (2023 e 2024). A evolução da tarifa média verificada de 2019 (8,00MT/kWh) para 2024 (8,2MT/kWh) na ordem de 2% deve-se ao ajustamento tarifário ocorrido em Março de 2019, que abrangeu os consumidores da Categoria de Baixa Tensão aliado à consolidação dos consumos dos clientes existentes em bandas de consumo com tarifa mais elevada (clientes no pós pago) e acerto das potências facturadas no consumidores da Média Tensão e GCBT.

RECEITA CLIENTES REGULADOS							Evolução Acumulada (5 Anos)
DESCRITIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Receita de Clientes Regulados (mMT)	28 119	27 405	28 612	30 339	33 364	36 667	30%
<i>Evolução anual %</i>	-	-3%	4%	6%	10%	10%	-
Numero de Clientes Regulados	2 052 780	2 279 331	2 588 588	2 936 751	3 283 251	3 629 751	77%
<i>Evolução anual %</i>	-	11%	14%	13%	12%	11%	-
Volume de Energia Vendida (MWh)	3 519 000	3 431 360	3 579 518	3 849 774	4 119 258	4 393 257	25%
<i>Evolução anual %</i>	-	-2%	4%	8%	7%	7%	-
Preço Médio de Venda (MT/kWh)	8,0	8,0	8,0	8,2	8,1	8,2	2%
<i>Evolução anual %</i>	-	0%	0%	2%	-1%	1%	-

Figura21 – Clientes Regulados

As projecções consideram três sub-segmentos de Clientes Regulados, nomeadamente a base total de Clientes Regulados no final de 2019 (sendo o ponto de partida no modelo de previsão financeira anteriormente efectuada), os novos clientes a serem conectados pela EDM e os novos clientes a serem conectados no âmbito do programa nacional de electrificação.

Historicamente, nos períodos de 2006 a 2015, a receita anual de venda de energia para clientes regulados até final do ano de 2017 observou crescimentos situados entre os 100% e 120% da taxa de crescimento anual do PIB nos mesmos períodos, embora este período fosse caracterizado por aumentos muito limitados das tarifas de energia.

Desde 2015, a demanda de electricidade por este segmento de clientes foi afectada, por um lado, por uma desaceleração no crescimento económico e inflação mais alta (principalmente durante o período de 2015-17), e, por outro, por aumentos cumulativos médios nas tarifas de electricidade, de cerca de 150%. Como resultado, a ligação histórica entre o crescimento do PIB e o crescimento da demanda de electricidade dos Clientes Regulados deixou de apresentar uma correlação forte. Consequentemente,

ao determinar as previsões da receita, o crescimento anual da demanda de electricidade, na forma de mudanças no consumo unitário por cliente para as diferentes categorias tarifárias de clientes regulados é definido ano a ano. Os aumentos tarifários médios mais recentes de 25% foram implementados a partir de Novembro de 2018 para os clientes de média e alta tensão, e a partir de Março de 2019 para os clientes de baixa tensão.

Tendo em conta a reacção dos clientes a estes aumentos de tarifas e com as vendas de electricidade em 2019 ainda mais impactadas negativamente pelos dois ciclones que atingiram Moçambique no início de 2019, o aumento do consumo unitário de electricidade por cliente é geralmente reduzido de 2% a 4%, em 2019, para as diferentes categorias de clientes regulados, depois de ter caído 2-3% em 2018. Espera-se que o consumo unitário por cliente estabilize em 2020, para depois recuperar gradualmente ao longo do período até 2024, altura em que se espera novamente que o crescimento da demanda reflecta mais de perto uma ligação com o desempenho anual.

Espera-se que o crescimento do PIB recupere para cerca de 6% por ano até 2024, de um nível de 4,14% em 2022 e 5% em 2023, tendo os ciclones e a covid impactado negativamente na economia do País. Note-se que em 2020, pela primeira vez em mais de 30 anos o PIB de Moçambique teve um decrescimento de 1,2% para depois recuperar em 2021 para 2,1%.

De acordo com a ENE, o segundo segmento de vendas de clientes regulados abrange a venda a novos clientes, resultante da obrigação da EDM, de conectar 350.000 novos clientes por ano a partir de 2023.

Entretanto, para efeitos deste Plano de Negócio, esta foi a meta tida em conta dado que reflecte a capacidade real de ligação da EDM com fundos próprios conjugado com os esforços dos parceiros. Em 2021 a EDM ligou 307,000 novos clientes para depois ligar 356,000 em 2022. Prevê-se que **1/2 (50%)** desses novos clientes de 2023 e 2024 terão um consumo médio de 60 kWh/mês, enquanto os restantes **1/2 (50%)** terão um consumo médio de 100 kWh/mês.

Por outro lado, assume-se que a EDM financie todo o CAPEX e OPEX relacionados com a assistência aos novos clientes, a partir de fluxos de caixa operacionais. Adicionalmente, 99% dos clientes novos foram assumidos como clientes de pré-pagamento.

Para os novos clientes regulados, cujo CAPEX é financiado pelos fundos dos parceiros de cooperação através do Programa Energia, a EDM assumirá a responsabilidade pelas despesas operacionais e de manutenção destes clientes assim que estiverem ligados, esperando-se que o seu consumo médio seja de **60 kWh/mês**, reflectindo a natureza mais "social" do programa.

O modelo financeiro, *base case*, não assume ajustes anuais da tarifa dos clientes regulados com base numa estrutura recomendada no Estudo Tarifário de 2021, solicitado pela ARENE, ajustes tarifários deveriam ser feitos com base em fórmula que reflecta mudanças na inflação anual, taxa de câmbio e variação preços dos combustíveis.

Venda de Energia (clientes especiais, não regulados)

Os clientes especiais compreendem os fornecimentos em Média e Alta Tensão, sendo que as tarifas aplicadas resultam de um acordo entre o cliente e a EDM, mediante a aprovação do Ministro de tutela, ouvida a ARENE. As projecções iniciais de receita para este segmento de clientes apontavam para um crescimento acumulado nos 5 anos de **100%**, representando uma evolução de **MT 4,399 Milhões** em 2019 para **8,806 Milhões** em 2024. Com a actualização efectuada, tendo em conta o ocorrido de 2019 a 2022 e tendo como ano base 2022, as projecções para os 5 anos apontam para um crescimento

acumulado de **73%**, representando uma evolução de MT **4,399 Milhões**, em 2019, para MT **7,627 Milhões**, em 2024.

A EDM actualizou sua a previsão anterior de vendas de electricidade para os clientes especiais, basicamente sendo os clientes que são fornecidos a nível de tensão de transporte (66kV ou superior). Essa parte do negócio da EDM é considerada "não regulamentada", pois a tarifa de electricidade é definida em negociação directa entre a EDM e os clientes, individualmente. No final de 2022, a EDM tinha um total de 21 clientes especiais, sendo os mais importantes a Vulcan (ex-Vale) e a Kenmare (ambas mineradoras).

Em geral, supõe-se que a demanda desta parte da base de clientes da EDM esteja aumentando em 50% do crescimento anual do PIB subjacente à previsão financeira (enquanto se supõe que a demanda dos clientes regulados aumente de acordo com o crescimento anual do PIB). No entanto, com a situação actual da COVID-19, foram feitas projecções cautelosas para 2023 em termos de venda a Clientes Especiais, pois ainda há incertezas sobre como a retoma irá afectar o crescimento da economia em geral.

Para fins de previsão financeira actualizada, supõe-se que metade desses clientes tenha um crescimento tímido ao longo de 2023 podendo atingir a produção plena em 2024.

Presume-se que os impactos da COVID-19, em 2020, sejam revertidos em 2023 e 2024, com as vendas dos Clientes Especiais a retomarem o seu crescimento (à taxas de crescimento anual de 50% do PIB).

A previsão de vendas de electricidade para os clientes especiais e a taxa de crescimento anual estão resumidas na tabela abaixo.

RECEITA CLIENTES NÃO REGULADOS							Evolução Acumulada (5 Anos)
DESCRITIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Receita de Clientes Especiais (mMT)	4 399	4 619	5 415	6 474	6 991	7 627	73%
<i>Evolução anual %</i>	-	5%	17%	20%	8%	9%	-
Numero de Clientes Especiais	21	21	22	22	23	24	14%
<i>Evolução anual %</i>	-	0%	5%	0%	5%	4%	-
Volume de Energia Vendida (MWh)	625 000	598 369	694 240	770 806	840 179	904 032	45%
<i>Evolução anual %</i>	-	-4%	16%	11%	9%	8%	-
Preço Médio de Venda (MT/kWh)	7,7	7,7	7,8	8,4	8,3	8,4	10%
<i>Evolução anual %</i>	-	0%	1%	8%	-1%	1%	-

Figura 22 – Clientes Especiais

Espera-se que o volume anual de vendas de energia para este segmento aumente nos próximos anos como resultado de desenvolvimentos adicionais de mineração (expansão das operações existentes e novas actividades de mineração, incluindo grafite, pedras preciosas e ouro), alguns desenvolvimentos industriais no sul de Moçambique, mas igualmente como resultado dos emergentes desenvolvimentos em larga escala de gás do Rovuma e actividades associadas em Palma e outras partes da província de Cabo Delgado.

Embora a base de clientes especiais não cresça, prevê-se que o consumo médio dos clientes existentes cresça anualmente entre **8%-9%**. Assim, o crescimento acumulado do volume total de energia consumida por este segmento de clientes será de **45%**, partindo de **624,559 MWh**, em 2019, para **904,032 MWh**, em 2024. Por outro lado, estão previstos aumentos acumulados da tarifa de energia na ordem dos **10%** ao longo dos 5 anos, sendo que a tarifa média passará dos actuais **7.7MT/kWh**, em 2019, para **8.4MT/kWh** em 2025, como resultado de aumentos previstos por conta da inflação (USPPI), conforme ilustrado na tabela anterior.

Venda de Energia (segmento de Exportações)

Para além do mercado doméstico, a EDM tem a possibilidade de colocar parte do seu volume de energia para venda no mercado de exportação, compreendendo o “Day Ahead Market” (DAM) através da Southern Africa Power Pool (SAPP) e contratos bilaterais que a EDM pode firmar com outros Países.

O volume de energia disponível para o mercado de exportação representa o excedente da oferta total disponível sobre a demanda do mercado doméstico, constituído pelos clientes regulados e especiais.

As projecções apontam para um balanço energético bastante favorável, com excedentes de volumes significativos para colocação no mercado de exportação, conforme ilustra a tabela seguinte:

RECEITA EXPORTAÇÃO							Evolução Acumulada (5 Anos)
DESCRITIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Receita de Exportações (mMT)	5 627	7 650	7 260	8 515	9 203	9 783	74%
<i>Evolução anual %</i>	-	36%	-5%	17%	8%	6%	-
Volume de Energia Exportada (MWh)	1 373 000	1 424 407	1 643 905	1 729 613	1 814 154	1 768 800	29%
<i>Evolução anual %</i>	-	4%	15%	5%	5%	-3%	-
Preço Médio de Venda (MT/kWh)	4,1	5,4	4,4	4,9	5,1	5,5	35%
<i>Evolução anual %</i>	-	31%	-18%	11%	3%	9%	

Figura 23 – Exportações

Em termos de contratos bilaterais, as projecções basearam-se nos contratos de venda para a Eswatini, Zimbabwe, Zâmbia e Lesoto, expectáveis para 2023 e 2024.

De acordo com o balanço energético, os excedentes de energia para exportação estão projectados para cerca de **1,768,800 MWh**, em 2024, acima dos **1,373,211 MWh**, registados em 2019, o que representa um crescimento acumulado de **29%**. Esta tendência resulta da crescente capacidade de oferta de energia que se perspectiva disponível no balanço energético da EDM com base no contrato dos **150MW** de energia adicional não firme da **HCB** assinado em 2021

Tendo em conta as condições favoráveis de oferta e a crescente disponibilidade de excedentes de energia para exportação, projecta-se um crescimento acumulado da receita de exportação na ordem dos **74%** de 2019 a 2024, devendo a receita total passar dos actuais **MT 5.627 milhões**, registados em 2019 para **MT 9,783 Milhões**, em 2024. Para 2024, não se tem ainda em consideração a disponibilidade de 450MW da Central Térmica de Temane, dado que a previsão de entrada desta Central aponta para Dezembro 2024 e princípios de 2025 devido aos atrasos que se estão a verificar na execução do projecto no terreno, em parte causados pela crise da Covid-19.

O preço médio de colocação de energia no mercado de exportação prevê-se que seja revisto em cerca de **35%**, passando de **4.1 MT/kWh**, em 2019 para **5.5 MT/kWh**, em 2024.

Detalhe das projecções e pressupostos de fornecimento de energia e encargos operacionais

Custos de Fornecimento

As fontes de fornecimento de energia para a EDM compreendem a geração própria, a dotação da HCB, aquisições das IPP's e Importação.

O resumo da projecção da evolução dos custos totais de compra de energia nas diferentes fontes de fornecimento, volume de oferta de energia e custo médio global de energia, ao longo dos 5 anos, está ilustrado na tabela seguinte:

CUSTOS DE AQUISIÇÃO DE ENERGIA VALORES EM MILHÕES DE MZN							Evolução Acumulada (5 Anos)
DESCRIPTIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Geração Própria[EDM]	3 274	2 737	2 989	3 913	3 379	3 163	-3%
<i>Evolução anual %</i>	-	-16%	9%	31%	-14%	-6%	-
Dotação da HCB	3 566	3 850	4 108	3 284	3 657	4 023	13%
<i>Evolução anual %</i>	-	8%	7%	-20%	11%	10%	-
Compras de IPP's	16 642	20 136	17 736	19 589	23 051	25 356	52%
<i>Evolução anual %</i>	-	21%	-12%	10%	18%	10%	-
Importações	2 290,8	2 110,0	2 216,6	2 699,4	1 475,3	1 622,8	-29%
<i>Evolução anual %</i>	-	-8%	5%	22%	-45%	10%	-
Custo Total de Energia (mMT)	25 774	28 833	27 049	29 486	31 563	34 165	33%
<i>Evolução anual %</i>	-	12%	-6%	9%	7%	8%	-
Volume Total de Energia (GWh)	7 089	7 265	7 694	8 146	8 556	8 809	24%
<i>Evolução anual %</i>	-	2%	6%	6%	5%	3%	-
Custo Médio Global [MT/kWh]	3,6	4,0	3,5	3,6	3,7	3,9	7%
Custo Médio IPPs [MT/kWh]	6,7	8,0	6,9	7,8	8,9	9,4	17%
Custo Médio Importação [MT/kWh]	31,0	33,0	32,2	33,7	31,2	35,5	8%
Custo Médio EDM [MT/kWh]	3,8	3,0	2,7	3,8	2,8	2,5	-32%
Custo Médio HCB [MT/kWh]	0,98	1,02	1,0	0,7	0,8	0,8	-15%

Figura 24 – Custos de Energia

O custo total acumulado de oferta de energia está projectado para crescer cerca de **33%** em 5 anos, passando dos actuais **MT 25,774 milhões**, em 2019 para **MT 34,165 milhões**, em 2024. Este crescimento é resultado do aumento significativo da oferta de energia adquirida das IPP's, cujo custo está projectado para aumentar de **MT 16,642 milhões**, em 2019 para **MT 25,356 milhões**, em 2024, um crescimento de cerca de **52%**, bem como a dotação adicional de energia pela HCB, cujo custo projecta-se que cresça em cerca de **13%** nos 5 anos, dos **MT3,566 milhões**, em 2019 para **MT4,023 milhões**, em 2024.

Relativamente ao custo médio de energia, as previsões apontam para uma relativa estabilidade do mesmo, prevendo-se ajustamentos relacionados com movimentos de inflação. A projecção do custo médio para 2023 é de 3,7MT/kWh evoluindo para 3,9MT/kWh em 2024, sendo que em 2019 o custo médio foi de 3.6MT/Kwh.

As projecções de oferta total de energia apontam para um crescimento acumulado da disponibilidade em cerca de **24%**, sendo que o volume de energia passará de **7,089 GWh**, em 2019, para **8,809 GWh**, em 2024.

Esta previsão de oferta de energia tem por iniciativas, de entre outras, as seguintes:

- O fornecimento normal de 650MW de HCB à EDM (300MW firmes + 200MW não firmes+150MW adicionais do 5ª gerador contratados em 2021).
- O fornecimento da HCB registará um crescimento na ordem dos **32%**, passando de **3,651GWh**, em 2019 para **4,821 GWh** em 2024.
- Embora tenham ocorrido discussões políticas e ao nível das Empresa (HCB e EDM) sobre o potencial aumento da alocação de energia de Moçambique a partir de Cahora Bassa (o que implicará a redução do fornecimento à Eskom na África do Sul), nenhuma decisão foi tomada e implementada a esse respeito e, juntamente com o programa de reforma de meados de 2022, nenhuma previsão para fornecimento adicional de energia da HCB foi incluída nas previsões financeiras.

- Fornecimento contínuo e incremental da Central Solar Fotovoltaica de Mocuba de 30MW, em operação desde de Agosto de 2019.
- Entrada em operação comercial da Central Solar Fotovoltaica de Metoro de 30MW inaugurada parcialmente em 2022 com uma capacidade disponível de 12MW, a qual veio a ser condicionada pelo risco político levantado;
- Entrada em operação da Central Solar de Tetereane 15MW a partir de 2023;
- Geração de Kuvaninga restringida a 9 unidades operacionais, com a operação total de 10 unidades assumida a partir de 2020.

BALANÇO ENERGÉTICO (Oferta e Procura)

OFERTA POR FONTE [GWh]	REAL 2020	REAL 2021	REAL 2022	PLANO 2023	PLANO 2024	Evol. Acumulada (5 Anos)
Geração Própria da EDM	906	1 097	1 037	1 193	1 249	43%
Aquisição à HCB	3 784	3 955	4 532	4 712	4 821	32%
Aquisição aos IPP's	2 511	2 574	2 497	2 603	2 694	8%
Importação	64	69	80	47	46	-38%
Energia Total [GWh]	7 265	7 694	8 146	8 556	8 809	24%

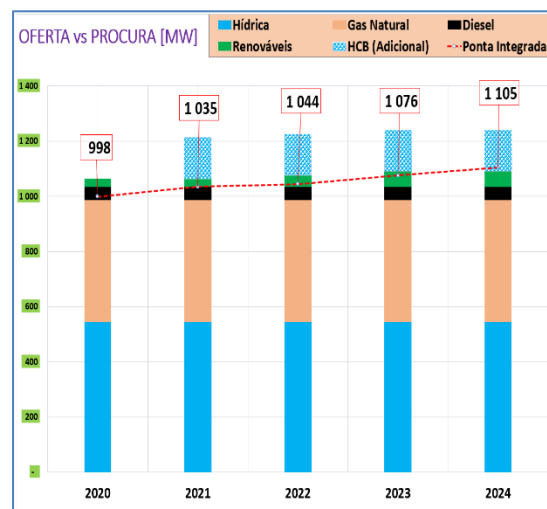
PROCURA POR SEGMENTO [GWh]	REAL 2020	REAL 2021	REAL 2022	PLANO 2023	PLANO 2024	Evol. Acumulada (5 Anos)
Exportação	1 424	1 644	1 730	1 814	1 769	29%
Clientes não Regulados	598	694	771	840	904	45%
Clientes de Tarifa Regulada	3 431	3 580	3 850	4 119	4 393	25%
Energia Total Facturada [GWh]	5 454	5 918	6 350	6 774	7 066	28%

EFICIÊNCIA [%]	REAL 2020	REAL 2021	REAL 2022	PLANO 2023	PLANO 2024	Evol. Acumulada (5 Anos)
Perdas Totais de Energia	1 811	1 777	1 796	1 782	1 722	-5%
	31%	29%	28%	26%	24%	-6.5pp

Figura 25 – Energia Fornecida por fonte

A EDM vai continuar a intensificar o seu programa de combate ao roubo de energia eléctrica com vista a alcançar a excelência operacional e rentabilidade financeira. A tabela acima, aponta para uma redução acumulada do nível das perdas de energia na ordem dos 6.5 pontos percentuais de 2019 a 2024;

Ponta Integrada em MW



A ponta integrada dos sistemas de transporte Sul, Centro, Centro-Norte e Norte, nas projecções actualizadas, prevê-se que evolua de **955MW** em 2019 para **1105 MW** em 2024, o que corresponde a um crescimento relativo de **16%** e absoluto de **150MW** contra as projecções iniciais que indicavam uma evolução de **32% (310MW)**, de 2019 a 2024 ao passar de **955MW** para **1265MW** respectivamente. A efectivação do contrato de energia adicional de 150MW da HCB em 2021, veio mitigar o risco de exposição da EDM à custos de importação de energia pelo menos até 2024, dependendo da manutenção de bons níveis de eficiência das centrais internas da EDM e dos IPPs.

Custos Fixos Operacionais

Em 2019, as despesas operacionais com a manutenção da capacidade e produtividade da infra-estrutura totalizaram **MT11,018milhões**. Entretanto, com o crescimento do negócio previsto até 2024, projecta-se um crescimento acumulado dos custos operacionais na ordem dos **28%**, passando para **MT 14,152milhões**.

O crescimento da rede de transporte em cerca de 400km, da rede de distribuição em 10,522 km e da base de clientes regulados em 1,576,971 novos clientes de 2019 a 2024, justificam a evolução dos respectivos custos operacionais, conforme ilustrado na tabela abaixo. Por outro lado, a previsão de incrementos anuais nos custos operacionais atribuíveis à actividade de Geração correspondem a ajustamentos de preços por conta de inflação, tendo em conta que as previsões indicam para a manutenção da actual capacidade de geração instalada ao longo dos 5 anos.

Portanto, para além das despesas de fornecimento de electricidade, a EDM incorre em custos operacionais fixos nas suas diversas áreas de negócios (15% na geração, 5% no transporte, 40% na distribuição, 30% nos serviços ao cliente), bem como, em despesas administrativas e de prestação de serviços (10%).

CUSTOS OPERACIONAIS VALORES EM MILHÕES DE MZN							Evolução Acumulada (5 Anos)
RUBRICAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Remunerações	4 663	5 326	5 733	6 597	7 375	8 002	72%
<i>Evolução anual %</i>		14%	8%	15%	12%	9%	-
Fornecimento & Serviços Terceiro	4 970	4 034	3 593	4 212	4 634	5 097	3%
<i>Evolução anual %</i>		-19%	-11%	17%	10%	10%	-
Outros Custos	206	84	1 960	326	358	396	92%
<i>Evolução anual %</i>		-59%	2237%	-83%	10%	11%	-
Provisões e dívidas incobráveis	1 178,7	1 284,5	1 065,8	670	664	657	-44%
<i>Evolução anual %</i>		9%	-17%	-37%	-1%	-1%	-
Total Custos	11 018	10 728	12 352	11 805	13 031	14 152	28%
<i>Evolução anual %</i>		-3%	15%	-4%	10%	9%	-

Figura 27 – Custos Operacionais

A rentabilidade e sustentabilidade financeira da EDM dependem da capacidade operacional e produtiva dos seus meios. A tabela seguinte apresenta um resumo dos principais rácios relativos à capacidade operacional e sua evolução de 2019 a 2024.

- Saldo de dívida de clientes – com a progressiva implementação do sistema pré-pago e uma política de cobranças mais agressiva, projecta-se uma redução gradual da dívida de clientes, passando de **MT 14,509 milhões**, em 2019, para **MT 8,349 milhões**, em 2024, o que representa uma redução acumulada de **42%** no final dos 5 anos.
- Período médio de recebimentos – a EDM prevê melhorias na sua política de cobranças e, como consequência, projecta-se uma redução no número de dias previstos para os recebimentos das facturas, passando dos **134 dias**, em 2019, para **55 dias**, em 2024, uma redução acumulada de **59%**. Por outro lado, o índice de cobrança efectiva é de 98%;

Detalhe de projecções e pressupostos de financiamento

A Empresa está a gerir de momento uma carteira de investimentos na ordem dos **US\$1,706** milhões. A tabela seguinte apresenta o detalhe desses investimentos, o financiador e respectivo custo em dólares americanos.

Figura 28 – Distribuição dos Capex (Despesas de Investimento)

NOME DO PROJECTO	FINANCIADOR	CUSTO MOEDA DE ORIGEM	CUSTO MUSD
Programa de Energia para Todos (ProEnergia), Fase II	BM/ASDI/NORAD/UE	MUSD 343.3	343.30
Electrificação de todos os Postos Administrativos do País (2020 - 2024)	GDM	MUSD 120	120.00
Projecto de Central Eléctrica de Emergência de Bilene	EDM	MEURO 0.4	0.41
MEFA RBF	BAD	MUSD 36.5	36.50
Projecto de Electrificação Rural de Vilanculos	ASDI	MSEK 376	40.00
Aquisição de um Transformador de 220MVA - SE Chibata	EDM, E.P	MUSD 6.0	6.00
Projecto de Melhoria de Qualidade e Eficiência de Energia (PERIP)	BM	MUSD 150	150.00
Projecto Extensão SE de Zimbene - novo Painel Transformador 250MVA	EDM, E.P	MUSD 3.25	3.25
Projecto de Electrificação de Vilas Fronteiriças	GoM	MMZN 529.4	8.21
Reforço e Extensão da Rede Nacional de Transporte (Mixed - Credit)	DANIDA/NORDEA BANK	MEURO 120	122.40
Fundo de Preparação de Projectos (PPF)	ASDI	MSEK 52.5	5.12
Reabilitação de Emergência Pós-Idal das centrais de Mavuzi e da Chicamba	ASDI/KFW/AFD/EDM	MEURO 10.45	10.70
Projecto de Redução de perdas não técnicas na EDM	AFD	MEURO 9.35	9.54
Projectos de Mitigação de Risco do Projecto TTP (Chibuto – Dzibene & Temane – Vilanculos)	OFID	MUSD 20	20.00
Projecto de Protecção contra Erosão nas Linhas de Transporte e Distribuição	EDM, E.P	MUSD 3.7	3.70
Projecto de Interligação Moçambique-Malawi	WB/NORWAY/KFW	MUSD 92	92.00
Projecto de reconstrução Pós IDAI linha Iamego Guara Guara no âmbito do PCERIP	BAD	MUSD 10.5	10.50
Projecto de Investimentos de Curto Prazo (STIP)	NORWAY/KFW	MEURO 38	38.77
Construção da linha de Transporte Chimuará-Nacala, FASE I	BID	MUSD 200	200.00
Centro Nacional de Despacho – CND	ASDI/KFW/BAD/UE	67.6MUSD	67.60
Projecto de Construção da central de Emergência de Nacala 40MW	JICA	MUSD 34.6	34.60
Reforço Rede Parque Industrial Beluluane e Montagem contadores Pré-pagos	KFW	MEUR 20.7	21.11
Projecto de substituição cabo de guarda com fibra óptica nas linhas de transporte	KFW	MEURO 10	10.20
Projecto EL5GAP	BAD	USD 3.0	3.00
Projecto de Electrificação de Vilas Fronteiriças (Ressano Garcia)	EDM/GigaWatt/CTRG	MMZN 125	1.94
Melhoramento da Qualidade de Fornecimento de Energia Eléctrica as Cidades Maputo e Matola	EXIM BANK	MUSD 250	250.00
PROJECTO DE EMERGÊNCIA, DBSA – Lote 1 Maputo & Lot 2 Stacom Pemba	DBSA	MUSD 81.3	81.30
Estudo de Viabilidade de Interligação Moçambique - Zâmbia	BM/IPP	MUSD 2.63	2.63
Moçambique - Tanzânia	NEPAD/IPP	MUSD 2.0	2.00
Projecto de Reconstrução de Cabo Delgado (Hucula, Katapua, Quilonga, Pundandar e Chapa)	BM/GoM	MMZN 616	9.56
Construção da Linha Chupanga - Marrromeu	EDM	MMZN 132	2.05
TOTAL			1,706.39

As principais iniciativas e a respectiva fonte de financiamento compreendem os seguintes projectos de investimento:

- **FASE 1 do STIP** – compreende 5 projectos, da Rede Eléctrica da Região Sul do País co-financiados pelo BEI (empréstimo concessionário), KfW (Donativo), Governo da Noruega (Donativo) e EDM. O projecto tem financiamento garantido e em um nível de execução de 22%, tendo sido iniciados os trabalhos de civis, levantamento topográfico e design das SEs de Munhava e Estoril;
- **PERIP do Banco Mundial** – a primeira componente do projecto PERIP compreende vários projectos prioritários de fortalecimento da rede eléctrica (extensão do STIP), aprovados em 2018. O financiamento do PERIP vem sob a forma de um donativo do IDA (International Development Association). Os projectos ao abrigo do PERIP estão em execução, tendo sido já iniciados os trabalhos civis, instalações mecânicas e *cold commissioning*, lançamento de condutores nas linhas de 66kv, construção das fundações e levantamento de torres nas novas linhas, construção de linhas de MT e BT em Marracuene e Nacala;
- **Linha de Transporte Chimuará-Nacala 400kV** – a Fase 1 (Chimuará - Alto-Molócué) deste projecto já possui financiamento garantido do Banco Islâmico de Desenvolvimento (IsDB) no valor de MUSD 200, estando em curso a sua implementação, tendo as ofertas para a selecção do empreiteiro sido submetidas no 2º trimestre de 2019. Neste momento decorrem negociações com o Banco Africano de Desenvolvimento (BAD) e a JICA (Agência do Japão) para o financiamento das restantes duas fases. Relativamente à primeira Fase os trabalhos em execução, tendo se efectuado a construção das fundações, levantamento de torres e lançamento de condutores, construção da SE de Chimuará 400/220kV, 250MVA, SE de Alto-Molócué 400/220kV.250MVA e instalações Electromecânicas nas duas SEs;
- **Projectos de emergência (Reabilitação e Reforço da rede eléctrica da Cidade de Maputo e Instalação duma estação de compensação em Pemba)** – O projecto tem como objectivos, por um lado, melhorar a rede de distribuição da cidade de Maputo, através da reabilitação de alguns

Postos de Seccionamento e instalação de outros novos, incluindo a instalação dos respectivos cabos de interligação. Por outro lado, o projecto pretende aumentar a estabilidade do sistema Norte, através da instalação duma estação de compensação em Pemba (SVC). Neste âmbito, foi firmado um acordo com o Banco de Desenvolvimento da África Austral (DBSA) para financiar a Fase 1 desta iniciativa, através da disponibilização de uma parcela de USD 81 milhões. Esta porção do investimento foi modelada como um empréstimo de 20 anos, com um período de diferimento do serviço da dívida de 5 anos, com um custo correspondente à LIBOR + 5,5%. O nível de execução deste projecto está a 10%, tendo-se efectuado o design e encomenda do cabo;

- **Novas Ligações no âmbito do Programa Nacional de Electrificação** – no âmbito do programa nacional de electrificação, está previsto que a EDM financie ligações comerciais de cerca de 130.000 clientes por ano a um custo médio estimado de \$500 por nova ligação. Com a isenção da taxa de ligação decretada pelo GoM, estas novas ligações comerciais serão auto-financiadas pela EDM, com recurso a fluxos de caixa próprios. Todas as outras iniciativas do programa de investimento serão financiadas por fundos externos. Neste momento a EDM está a financiar 80,000 novas ligações ao ano, sendo a restante componente para atingir as 320,000 novas ligações sendo financiadas com fundos externos;
- **Projectos de electrificação social acordados com o governo**: devido à natureza rural do programa de electrificação, estima-se que o custo médio por nova ligação ascenda os \$750. Contudo, pressupõe-se uma redução gradual para \$650 até 2024, devido a economias de escala e uso de soluções de *design* mais inovadoras. Em Junho de 2019, o total de contribuições das DFI's no valor de \$228 milhões foi garantido em apoio a este programa, suficiente para cobrir as necessidades de investimento previstas até 2022. A fase II do Programa Energia para Todos mobilizou \$ 343.3 milhões financiados pelo BM/ASDI/NORAD/UE;
- **Projecto de interligação entre Moçambique e Malawi (MOMA)**: Este projecto de interligação regional é financiado pelo BM, KFW e Governo da Noruega, num montante Global de 127 MUSD. Já foram assinados todos os acordos do projecto e atingido o fecho financeiro do projecto em Novembro de 2019. As obras de construção iniciaram em Janeiro de 2022, tendo já sido efectuado o levantamento topográfico e desenho do perfil da Linha e da Subestação e ainda actividades civis da Subestação. O respectivo comissionamento está previsto para Dezembro 2023.
- **Linha de transporte Nampula-Angoche, 110kV**: O projecto cujo financiamento está em negociação com várias entidades é de carácter urgente e prevê a construção de mais de 200 km de linha de transporte a 110Kv, para alimentar, além da carga doméstica que esta em constante crescimento em Angoche, também projectos de mineração e agrícolas previstos para Moma.
- **Linha de transporte Beleluane-Salamanga, 275kV**: O projecto cujo financiamento está em negociação com várias entidades é de carácter urgente e prevê a construção de mais de 120 km de linha de transporte para alimentar a zona da Katembe, Bela-Vista e Ponta de Ouro, na província de Maputo.
- **Linha de transporte Namialo-Metoro a 400kV**: O projecto cujo financiamento está em negociação é prioritário para EDM, na medida em que irá permitir a evacuação de potência da central prevista em Nacala para a região norte e vice-versa, aumentando a estabilidade do sistema, por um lado, e viabilizando o projecto de interligação Moçambique –Tanzânia (MOTA), por outro.
- **Linha de Transporte Chimuará-Nacala 400kV – As Fases – 2 (Alto-Molócué - Namialo) e 3 (Namialo – Nampula e Namialo – Nacala)**: Decorrem acções de mobilização dos 400MUSD

requeridos em ambas as fases deste projecto. As duas fases deste projecto complementam a primeira e todas são determinantes para o aumento da estabilidade do sistema, bem como para a viabilização dos projectos de geração previstos para o País. O troço Namialo-Nacala (220Kv está sendo negociado com a JICA no valor de USD 63 e o troço Alto Molocue-Namialo 400kv com o BAD no valor de USD93;

- **Centro Nacional de Despacho (CND):** Afigura-se de capital importância para a segurança no fornecimento de energia no País e na região, além de trazer transparência no monitoramento do trânsito de energia de/e para os Países da região, à medida que o tamanho e a complexidade do sistema de energia da EDM aumentam, principalmente com a introdução da CTT (Central Térmica de Temane), a partir de 2025. A execução do projecto está em curso, tendo já sido feita a avaliação do estudo de viabilidade e selecção da melhor opção, *procurement* do *Owners Engineer*, *procurement* do PIU, EIA e legalização de DUAT e Licença Ambiental (Matalane, CTM, Chibata e Nampula Central);
- **Melhoramento da Qualidade de Fornecimento de Energia às Cidades de Maputo e da Matola:** O Projecto compreende a Expansão e Modernização das redes de transporte e de distribuição de energia das Cidades de Maputo e da Matola. O projecto é financiado pela Exim Bank da Índia no valor de 250 MUSD, a uma taxa de juros de 1.75%, sendo reembolsável em 20 anos, com um período de graça de 5 anos. Neste momento o Projecto está em execução, tendo já sido finalizado o *inception report*, *detailed Project Report* e preparação dos cadernos de encargos;
- **Projectos de Mitigação TREP:** Como parte do Projecto Regional de Electricidade de Temane (“TREP”), projectos complementares de transmissão foram definidos para atenuar possíveis atrasos na implementação do Projecto de Transmissão de Temane (“TTP”). Isso inclui uma integração de 28 km a 110kV entre uma nova subestação de 110 / 33kV, na Central de Temaninho, e a nova subestação de 400 / 110kV TTP, em Vilanculos. O outro projeto é uma linha de aproximadamente 60 km de 275kV, entre a subestação TTP, em Chibuto, e a subestação de 275 / 110kV existente em Dzimbene, perto de Macia. O custo total estimado desses dois projectos, a ser implementado no período de 2021 à 2023, é de US \$ 24 milhões. Este projecto está sendo financiado pela OFID. Já foi feita a assinatura do contrato de empreitada da linha 275kv Dzimbene-Chibuto, mobilização do empreiteiro da linha Dzimbene-Chibuto e selecção de fiscais para as duas linhas (Dzimbene-Chibuto e Vilanculos-Temane);
- **Programa de Investimento em Redução de Perdas:** As premissas de redução de perdas indicadas na discussão da previsão do balanço energético têm como base a implementação de um programa de investimento focado na redução de perdas. O custo actualmente estimado deste programa é de US \$ 15 milhões, com a EDM em discussões com a AFD para obter uma doação de US \$ 9 milhões, equivalente para cobrir a parte inicial deste programa, com o saldo a ser financiado com recursos próprios da EDM. A implementação do programa começou em 2021 e espera-se que seja concluída em 2025. Neste momento foram já assinados os contratos de fornecimento de 3,215 contadores e acessórios, prestação de serviços e consultoria geral estando em curso o fornecimento de contadores e acessórios;

Síntese das demonstrações financeiras para 2020-24

As projecções financeiras para este período foram elaboradas tendo como referência informação financeira auditada de 2022. A Administração acredita que estas projecções e os seus pressupostos representam uma projecção realística, suportada por um conjunto de iniciativas que estão sendo

executadas por aquele Órgão e outras que planeia levar a cabo ao longo dos 5 anos. Contudo, observe-se que qualquer previsão está sujeita a incertezas, as quais podem resultar do desenvolvimento económico de Moçambique e da economia regional e mundial.

A base para a previsão financeira enquadra-se numa avaliação profunda do balanço energético futuro da EDM durante os 5 anos, sendo que a capacidade de oferta proveniente das fontes previstas, nomeadamente, a Geração Própria, Hidroelétrica de Cahora Bassa ("HCB"), Produtores Independentes de Energia ("IPP's") e Energia Importada (Vilas Fronteiriças e da Eskom), são comparados com a demanda total dos clientes da tarifa regulada e especial e o saldo de energia disponível exportado, depois de tomar em consideração as perdas do sistema e o consumo interno da EDM.

A energia exportada é predominantemente vendida no SAPP, através da *Day-Ahead Market* ("DAM"), a um preço de mercado previsto pelo DAM, mas não exclusivamente, pois parte da energia é vendida em contratos bilaterais com empresas da região. Os contratos bilaterais conhecidos são reflectidos nas previsões financeiras, com volumes e preços reais de energia contratada.

As previsões da Receita e Despesas Totais de Fornecimento de Electricidade têm em conta as premissas sobre tarifas de electricidade, nos vários segmentos de mercado da EDM e custos de fornecimento.

No que respeita aos Custos de Fornecimento de Energia, as previsões financeiras levam em consideração os custos da operação e manutenção da EDM, nas redes de transporte e de distribuição, das instalações para a prestação dos serviços de atendimento ao cliente, assim como os custos administrativos e outros fixos.

A Demonstração de Resultados, Balanço e Mapa de fluxos de Caixa são apresentados a seguir:

Demonstração de Resultados 2020 - 2024

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS EM 31 DE DEZEMBRO MILHÕES MZN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Volume de Negócio	39 549	41 110	42 595	46 829	51 045	55 639
Vendas de Energia, Taxa Potência e Fixa	38 144	39 673	41 287	45 328	49 558	54 077
Clientes Regulados	28 119	27 405	28 612	30 339	33 364	36 667
Clientes Especiais	4 399	4 619	5 415	6 474	6 991	7 627
Exportações	5 627	7 650	7 260	8 515	9 203	9 783
Outras Receitas	1 405	1 437	1 308	1 501	1 487	1 562
Custo Inventários Vendidos ou Consumidos	(27 571)	(30 862)	(28 642)	(30 834)	(32 993)	(35 632)
Geração de Energia	(3 274)	(2 737)	(2 989)	(3 913)	(3 379)	(3 163)
Aquisição de Energia	(22 499)	(26 096)	(24 060)	(25 573)	(28 184)	(31 002)
Outros Materiais	(1 798)	(2 029)	(1 593)	(1 348)	(1 430)	(1 467)
Margem Bruta	11 978	10 248	13 953	15 995	18 052	20 007
Rendimentos Suplementares	284	237	594	732	806	886
Gastos com Pessoal	(4 663)	(5 326)	(5 733)	(6 597)	(7 375)	(8 002)
Fornecimento e Serviços de Terceiros	(4 970)	(4 034)	(3 593)	(4 212)	(4 634)	(5 097)
Depreciações e Amortizações	(4 727)	(5 113)	(5 992)	(6 274)	(6 588)	(7 444)
Provisões	(1 216)	(1 285)	(1 131)	(670)	(566)	(560)
Ganhos/perdas imparidade contas a receber	(970)	(896)	(277)	(520)	(494)	(470)
Outros ganhos e Perdas Operacionais	1 622	2 271	3 596	1 991	991	841
Resultado Operacional	(2 625)	(3 922)	1 482	543	192	161
Ganhos Financeiros	6 131	9 550	15 986	8 865	6 206	6 516
Perdas Financeiras	(6 448)	(19 055)	(12 027)	(3 733)	(5 861)	(6 447)
Resultado antes do Imposto	(2 941)	(13 427)	5 442	5 676	538	230
Imposto Sobre Rendimento	809	4 231	(3 343)	(457)	(172)	(74)
Resultado Líquido do Exercício	(2 132)	(9 196)	2 099	5 219	366	157
EBITDA	2 103	1 191	7 475	6 818	6 780	7 605

Balanço patrimonial 2020-2024

BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO MILHÕES MZN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos tangíveis	190 312	197 853	205 526	214 186	222 353	231 362
Activos Intangíveis	0,2	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2
Investimentos Financeiros	777	886	886	828	828	828
Outros activos financeiros	1 587	1 934	5 806	9 230	9 507	9 697
Activos por Impostos Diferidos	1 277	5 390	227	84	88	93
ACTIVOS NÃO CORRENTES	193 954	206 063	212 445	224 328	232 776	241 980
Inventário	2 247	2 402	1 861	3 386	2 878	2 447
Clientes	14 509	21 178	14 132	12 328	10 069	8 349
Outros Activos financeiros	4 020	8 479	5 256	5 784	5 842	5 901
Outros Activos Correntes	8 244	8 922	9 469	11 661	9 329	8 396
Caixa e Bancos	5 719	5 947	5 341	4 189	3 481	1 555
ACTIVOS CORRENTES	34 741	46 928	36 059	37 349	31 600	26 647
TOTAL ACTIVO	228 694	252 991	248 504	261 676	264 370	268 626
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVOS						
Capital Social	6 197	6 197	51 722	51 722	51 722	51 722
Prestações Acessórias	11 649	11 649	11 649	11 649	11 649	11 649
Reservas	349	349	349	349	349	349
Excedente de Reavaliação	75 747	74 327	73 580	73 580	73 580	73 580
Resultados Transitados	-8 670	-11 970	-21 165	-19 066	-13 846	-13 480
Resultado líquido do exercício	-2 132	-9 196	2 099	5 220	366	157
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	83 139	71 356	118 233	123 452	123 817	123 974
Provisões	11 958	16 958	12 040	7 513	7 287	7 069
Empréstimos Obtidos	1 016	912	2 157	2 111	2 081	2 903
Outros passivos financeiros	34 103	46 545	16 094	17 938	21 603	23 163
Passivos por impostos diferidos	38 951	38 833	37 012	36 303	40 844	43 703
Outros passivos não correntes	11 070	14 328	22 780	29 834	37 077	40 785
PASSIVO NÃO CORRENTE	97 098	117 576	90 084	93 698	108 892	117 622
Provisões	28	28	373	373	468	470
Empréstimos Obtidos	551	384	272	317	431	446
Fornecedores	25 896	34 732	28 109	33 841	23 689	18 951
Outros passivos financeiros	19 692	26 443	8 910	7 933	5 553	5 570
Outros passivos correntes	2 290	2 472	2 522	2 061	1 523	1 592
PASSIVO CORRENTE	48 458	64 060	40 187	44 525	31 664	27 029
TOTAL PASSIVO	145 555	181 635	130 271	138 223	140 557	144 651
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVOS	228 694	252 991	248 504	261 676	264 370	268 626

Mapa de fluxos de Caixa – 2020-2024

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA EM 31 DE DEZEMBRO MILHÕES MZN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(2 132)	(9 196)	2 099	5 220	366	157
Ajuntamentos ao resultado relativo a:						
Depreciações e amortizações	4 727	5 113	5 992	6 274	6 588	7 444
Aumento (redução) de Provisões	2 414	5 000	(4 573)	(4 528)	(130)	(217)
Aumento/redução de inventários	875	(155)	541	(1 525)	508	432
Aumento/redução clientes e outros activos financeiros	4 746	(11 474)	6 398	(2 150)	1 924	1 472
Aumento/redução outros activos correntes e não correntes	(689)	(4 790)	4 615	(2 049)	2 328	928
Aumento/redução fornecedores e outros passivos financeiros	2 159	28 028	(54 606)	6 599	(8 868)	(3 161)
Aumento/redução outros passivos correntes e não correntes	(35)	3 323	6 682	5 882	11 247	6 635
CAIXA LÍQUIDA GERADA NAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS	14 197	25 044	(34 951)	8 505	13 597	13 534
FLUXO DE CAIXA DE ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO						
Ajustamento ao resultado relativo a:						
Activos tangíveis e intangíveis	(8 977)	(12 654)	(13 665)	(14 934)	(14 755)	(16 453)
Aquisição de investimentos financeiros	(14)	(109)	-	58	-	-
FLUXO LÍQUIDA USADA NAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO	(8 990)	(12 763)	(13 665)	(14 876)	(14 755)	(16 453)
FLUXO DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO						
Ajustamento ao resultado relativo a:						
Empréstimos obtidos	(842)	(271)	1 133	(2)	85	837
Aumento do Capital Social	-	-	45 525	-	-	-
Outras variações dos capitais próprios	(591)	(2 587)	(747)	-	-	-
CAIXA LÍQUIDA USADA NAS ACTIVIDADE DE FINANCIAMENTO	(1 433)	(2 858)	45 911	(2)	85	837
VARIAÇÃO DE CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA	1 642	228	(606)	(1 149)	(707)	(1 926)
CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA NO INÍCIO DO EXERCÍCIO	4 077	5 719	5 947	5 341	4 189	3 481
CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA NO FIM DO EXERCÍCIO	5 719	5 947	5 340	4 189	3 481	1 555

Rácios de desempenho financeiro – 2020-2024

INDICADORES DE DESEMPENHO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PRODUTIVIDADE						
Margem Bruta [% Total Receitas]	30%	25%	33%	34%	35%	36%
EBITDA [% Total Receitas]	5%	3%	18%	15%	13%	14%
OPEX/Margem Bruta	98%	113%	76%	74%	72%	71%
EBITDA / Depreciação e Amortização	44%	23%	125%	109%	103%	102%
LIQUIDEZ E RISCO FINANCEIRO						
Liquidez Geral	0,72	0,73	0,90	0,84	1,0	1,0
Liquidez Reduzida	0,67	0,70	0,85	0,76	0,91	0,90
Liquidez Imediata	0,12	0,09	0,13	0,09	0,11	0,06
Dívida / Capital Próprio	1,61	2,34	0,90	0,87	0,83	0,83
Dívida / Activos	0,59	0,66	0,43	0,41	0,39	0,38
EBITDA / Serviço da Dívida (Principal - F Juros)	0,63	0,41	9,46	10,08	1,38	2,38
EBITDA / Despesas Com Juros	4,22	4,17	16,20	17,60	2,77	4,82

EBITDA - Resultados Antes de Impostos, Juros, Depreciação e Amortização

OPEX - Custos Operacionais

Capex - Despesas de Capital

OFC - Fluxos de Caixa Operacional

Com o saneamento da dívida resultante dos acordos de retrocessão ocorrido em 2021, o rácio de endividamento, tende a melhorar ao longo do período, melhorando a capacidade de mobilização de novos financiamentos para fazer face a despesas com projectos de investimento de capital que a EDM prevê realizar. Os restantes rácios, quer de produtividade, quer liquidez e risco projectam uma evolução positiva do desempenho da empresa.

A capacidade da empresa em gerar excedentes de liquidez das suas actividades operacional, de investimentos e financiamento, é igualmente positiva e progressivamente crescente. A actividade operacional está projectada a libertar fluxos de caixa positivos ao longo dos 5 anos.

O desempenho financeiro acima descrito sugere um cenário de negócio ambicioso de crescimento do negócio, ancorado num conjunto de pressupostos ambiciosos ao nível da procura de energia nos três segmentos de clientes, crescimento da base de clientes regulados, suportado pelo programa nacional de electrificação em curso desde 2019, um balanço energético com garantia de fornecimento pelas IPP's, dotação adicional da HCB e geração própria e excedente favorável para a exportação de energia para o mercado regional, através de DAM e acordos bilaterais e uma evolução conservadora das tarifas ao nível de todos segmentos de clientes.

Este cenário foi igualmente construído numa perspectiva de uma capacidade operacional cada vez mais eficiente, capaz de controlar e manter os custos da operação e perdas de energia em níveis aceitáveis e capacidade de atracção de financiamentos suficientes para fazer face aos investimentos de capital, necessários para dotar a empresa de capacidade de entrega

Margem bruta

Projecta-se uma margem bruta crescente e estável e um crescimento acumulado ao longo dos 5 anos na ordem dos **6pp**, tendo passado de **MT 11,978 milhões**, em 2019 para **MT 20,007 Milhões**, em 2024., representado um crescimento de 67%;

O crescimento da margem bruta ao longo dos anos é justificado pela projecção de um balanço energético progressivamente equilibrado e uma forte estabilidade do metical

Mos próximos dois anos (2023 e 2024) o peso da energia proveniente das IPP's deverá manter-se estável constituindo 31% da oferta energética total, sendo que a HCB representa 56% da oferta total de energia em 2022 e 55% em 2024;

Margem EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)

À semelhança da margem bruta, as projecções da margem EBITDA apresentam uma tendência incremental ao longo dos 5 anos, com um crescimento acumulado de **262 %**, passando dos **MT 2,103 milhões**, registados em 2019, para **MT 7,605 milhões**, em 2024.

O EBTIDA como percentagem da receita total também tem tendência a crescer, passando de **5%** em 2019 para **14%** em 2024;

A evolução dos custos operacionais é influenciada pelos respectivos *drivers*, muito particularmente a rápida evolução da base de clientes regulados assumido como *driver* dos custos operacionais, atribuíveis às funções distribuição, comercial e administrativa.

EBIT (Lucros antes de juros e impostos)

A margem EBIT projectada para ser liberta pela operação é suficiente para absorver os custos não desembolsáveis com a depreciação de investimento de capital, reflectindo Resultados Antes de Juros e Impostos (EBIT) **positivos**. Nos 5 anos o EBIT que reflecte os Resultados Operacionais passa de **MT -2,625 milhões** em 2019 para **MT 545 milhões** em 2022, **MT 192, milhões** em 2023 e **MT 161 milhões** em 2024.

Por outro lado, as projecções indicam uma exposição ao risco cambial moderada resultante da previsão da ligeira estabilidade do metical face ao dólar americano com tendência à apreciação, diminuição/saneamento dos empréstimos em moeda externa em face do saneamento havido em 2021 no âmbito dos acordos de retrocessão, o que resulta em perdas cambiais moderadas que contribuem para a evolução do resultado antes dos impostos positivo a partir de 2021 a 2024;

Relativamente aos dividendos de empresas participadas pela EDM, foram incluídos na previsão dos custos financeiros líquidos da seguinte forma:

- Dividendo anual da CEZA (HCB) de **US \$ 40 milhões** em 2023 e 2024;
- Dividendo anual da Motraco de **US \$ 5,0 milhões** em 2023 e 2024;
- Dividendo anual da SDCM de **US \$ 0,03 milhões** em 2023 e 2024;

Resultados Líquidos

Os resultados projectados afiguram-se positivos na ordem de **366 Milhões de MT** em 2023 e **157 Milhões de MT** em 2024, contra os **2,099 Milhões de MT** de 2021 e **5,220 Milhões de MT** em 2022. O IRPC foi calculado à taxa nominal de 32% que incide sobre a material colectável, sendo que eventuais ajustamentos poderão ser efectuados em função de adições ou subtracções à material colectável e também do impacto da conciliação dos impostos diferidos.

Análise de sensibilidade

Para a análise de sensibilidade são apresentados três (3) cenários de negócio, nomeadamente, **cenário base/pessimista** (*nenhuma variável favorável é considerada*), **cenário moderado** (*considerado ajustamento tarifário de 10% sobre o tarifário dos clientes regulados com efeitos a partir de Julho de 2023*) e **cenário optimista** (*considerado ajustamento tarifário de 26% sobre o tarifário dos clientes regulados com efeitos a partir de Julho de 2023 – conforme previsto no estudo tarifário contratado pelo regulador-ARENE*).

Abaixo encontra-se o impacto de cada um dos cenários na Margem Bruta e nos Resultados Líquidos da Empresa.

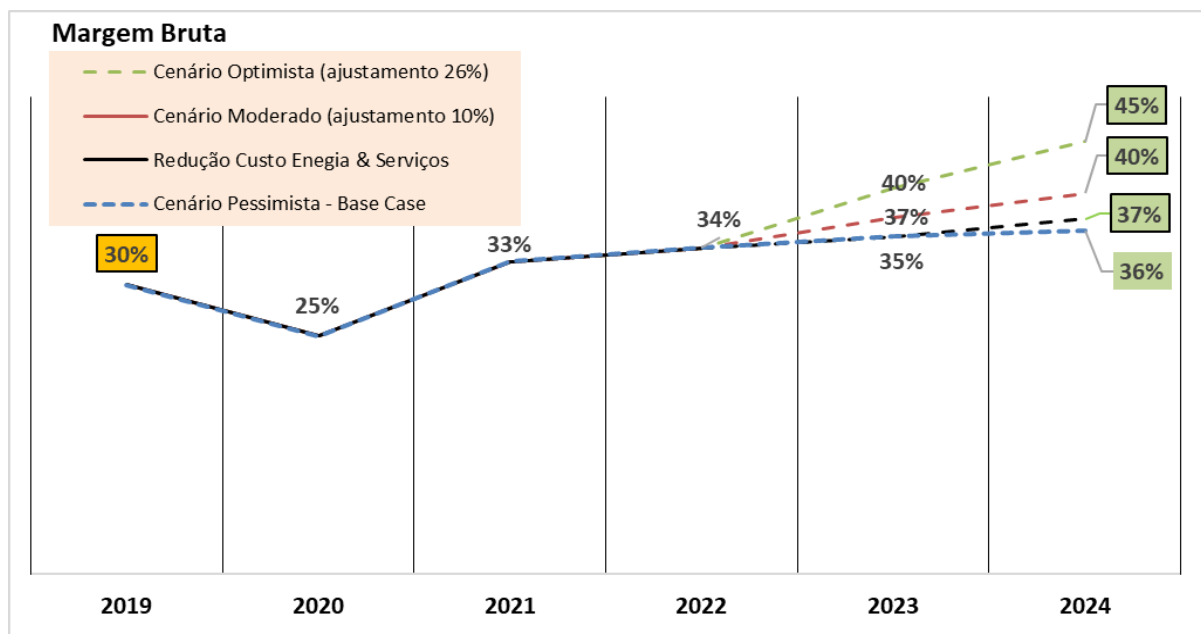


Gráfico 32 – Margem Bruta

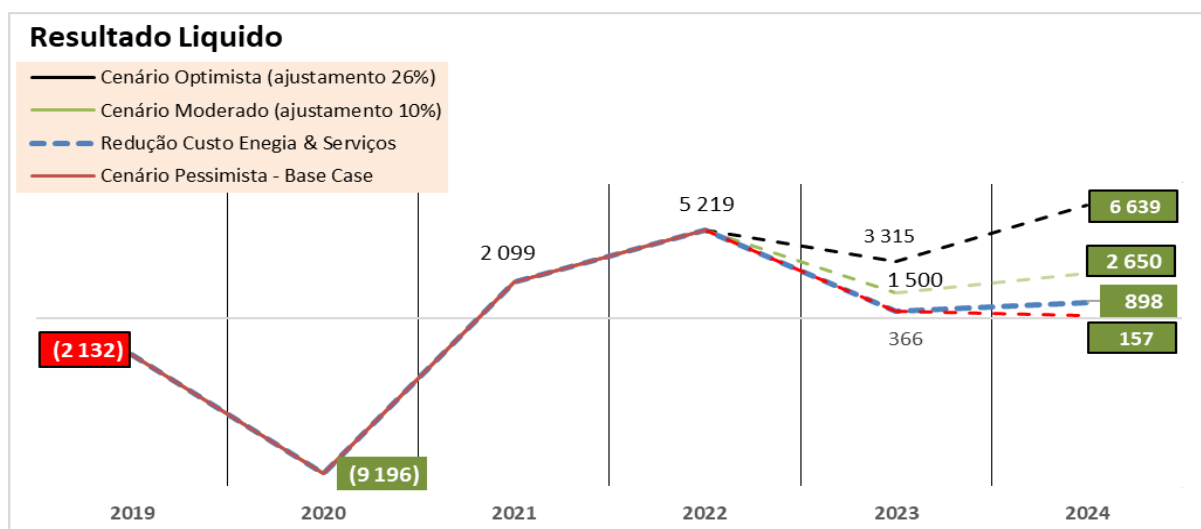


Gráfico 32 – Margem Bruta

Conclusão

- Ambos os cenários moderado e optimista resultam na melhoria significativa da Margem Bruta e dos Resultados líquidos da Empresa. Sendo que o cenário de redução de custo de energia & Fornecimento de serviços de terceiros melhora parcialmente a margem e os resultados líquidos da empresa.
- A alocação adicional da Energia Firme da HCB em cerca de 200MW, identificado como um dos factores críticos de sucesso, caso se efective, poderá desempenhar um papel preponderante para a prossecução dos objectivos do quinquénio, sobretudo dando suporte ao projecto ProEnergia, que tem como objectivo acelerar o acesso universal até 2030.

IV-5. Plano Operacional

Geração

A Função Geração tem como missão, coordenar e implementar a gestão, exploração e manutenção dos meios de produção de energia eléctrica, gestão sustentável da capacidade de produção de energia, em função da demanda, assessorar as Áreas de Serviço ao Cliente na exploração das centrais de emergência e, em coordenação com outras Direcções, desenvolver estudos, visando a implementação de novas centrais de geração própria.

Composição da Força de Trabalho na Geração				
Função	Homens	Mulheres	Total	Eq.de Género
Director	3	0	3	0%
Chefes de Depart°	5	0	5	0%
Supervisores	6		6	0%
Profissional I	28	10	38	26%
Profissional II	54	18	72	25%
Pessoal de Suporte	48	5	53	9%
Total Geral	144	33	177	19%

A tabela ao lado apresenta a composição da força de trabalho na Direcção de Produção. A Geração não está à margem da política de género em vigor na empresa. Como pode se observar na tabela abaixo, o índice de equidade de género é de cerca de 19%, resultante das contratações para a gestão e operação da CTM (Central Térmica de Maputo a gás natural), inaugurada em outubro de 2018. Para

efeitos de ajustamento da força de trabalho, a Direcção de Gestão dos Recursos Humanos observa aspectos ligados à expansão dos serviços, reformas e plano de sucessão.

A tabela abaixo apresenta a capacidade de geração instalada e disponível por central.

Nome da Central	Tipo da Central	Localização	Capacidade Instalada(MW)	Capacidade Disponível (MW)
Corumana	Hídrica	Mputo	16,2	16,0
Chicamba	Hídrica	Manica	44,0	40,0
Mavuzi	Hídrica	Manica	52,5	35,0
Temane	Térmica- Gas	Inhambane	11,2	8,0
GTG-Beira	Térmica- Diesel	Sofala	14,0	10,0
Lichinga	Hídrica	Niassa	0,73	0,6
Cuamba	Hídrica	Niassa	1,0	1,0
CTM	Térmica- Gas	Maputo	106,0	80,0
TOTAL			245,63	190,6

Está em curso o projecto da reabilitação do grupo 3 da Central Hídrica de Mavuzi que culminará com a recuperação de 15,3MW de capacidade instalada desta central. Estão igualmente em curso acções que visam assegurar a recuperação de cerca de 3MW de capacidade indisponível por avaria na central térmica de temane. Esta recuperação de capacidade produtiva, vai melhorar em grande medida os níveis de resposta à demanda nos diferentes

subsistemas de transporte de energia ao longo do País. Para além desta recuperação, prevê-se o aumento de capacidade produtiva em cerca de 4MW, resultante do comissionamento da central de emergência de bilene.

Importa referenciar que, pelo facto de a geração ter centrais a funcionar em regimes diferentes, nomeadamente (*Pick, Base load e Mied-merid*), o valor global do factor de carga (**GLF**) e de utilização de energia (**EUF**), vai situar-se nos 52% e 53%, respectivamente de 2021 em diante.

O factor de perda de capacidade não planeada (**UCLF**) vai melhorar significativamente, visto que a indisponibilidade das centrais por avarias não planeadas de longo termo, será equência da implementação das obras de reabilitação de raiz realizada na CTM em 2022, o que vai culminar com o aumentado dos seus níveis de fiabilidade. A geração da EDM está presente nas três regiões do País, nomeadamente Sul, Centro e Norte. Esta realidade impõe que sejam alocados recursos, não só humanos, mas também materiais e em equipamentos para a gestão das centrais. Assim, a tabela ao lado apresenta a frota de viaturas e de equipamento pesado em uso na geração. Como se pode observar, 33% da frota encontra-se em mau estado de conservação, situação que vai, obviamente, consumir recursos financeiros durante este quinquénio para a sua reposição e ou expansão.

Frota de Viaturas e Equipamento Pesado por Unidade de Negócio em Bom Estado de Conservação							
FUNÇÃO	DIRECÇÃO	Maquinas Especiais e Atrelados	Motociclo	Quadríciclos	Viatura Ligeira	Viatura Pesada	Total
Geração	Direcção de Geração	2			15	5	22
Sub-Total A		2	.	.	15	5	22

Frota de Viaturas e Equipamento Pesado por Unidade de Negócio em Mau Estado de Conservação							
Geração	Direcção de Geração				7	4	11
Sub-Total B		.	.	.	7	4	11
Total Geral (A+B)		2	.	.	22	9	33

Transporte

Tem como missão dirigir, de forma eficiente e eficaz, as actividades de exploração e manutenção da Rede Nacional de Transporte, que compreendem: (a) instalações de interligação para os produtores de electricidade e para a importação de electricidade, (b) infra-estruturas de transporte de energia eléctrica, para fornecer energia para exportação, clientes de grande porte e redes de distribuição conectadas a Rede de Transporte; (c) Centro de Despacho; e (d) infra-estruturas de telecomunicações, telemetria e controle remoto para a gestão eficaz e eficiente da Rede Nacional de Transporte de acordo com as disposições do código de Rede, acordos e regulamentos da SAPP (*Southern African Power Pool*);

A Rede Nacional de Transporte de Energia é constituída por dois subsistemas isolados, nomeadamente, Centro-Norte e Sul. A interconexão destes subsistemas é feita via países vizinhos, nomeadamente, Zimbabwe, através da rede de Transporte da ZESA, África do Sul, através da rede de Transporte da Eskom, esta última conecta-se à rede de Transporte Nacional (REN), através da rede da Motraco, vide mapa seguinte.

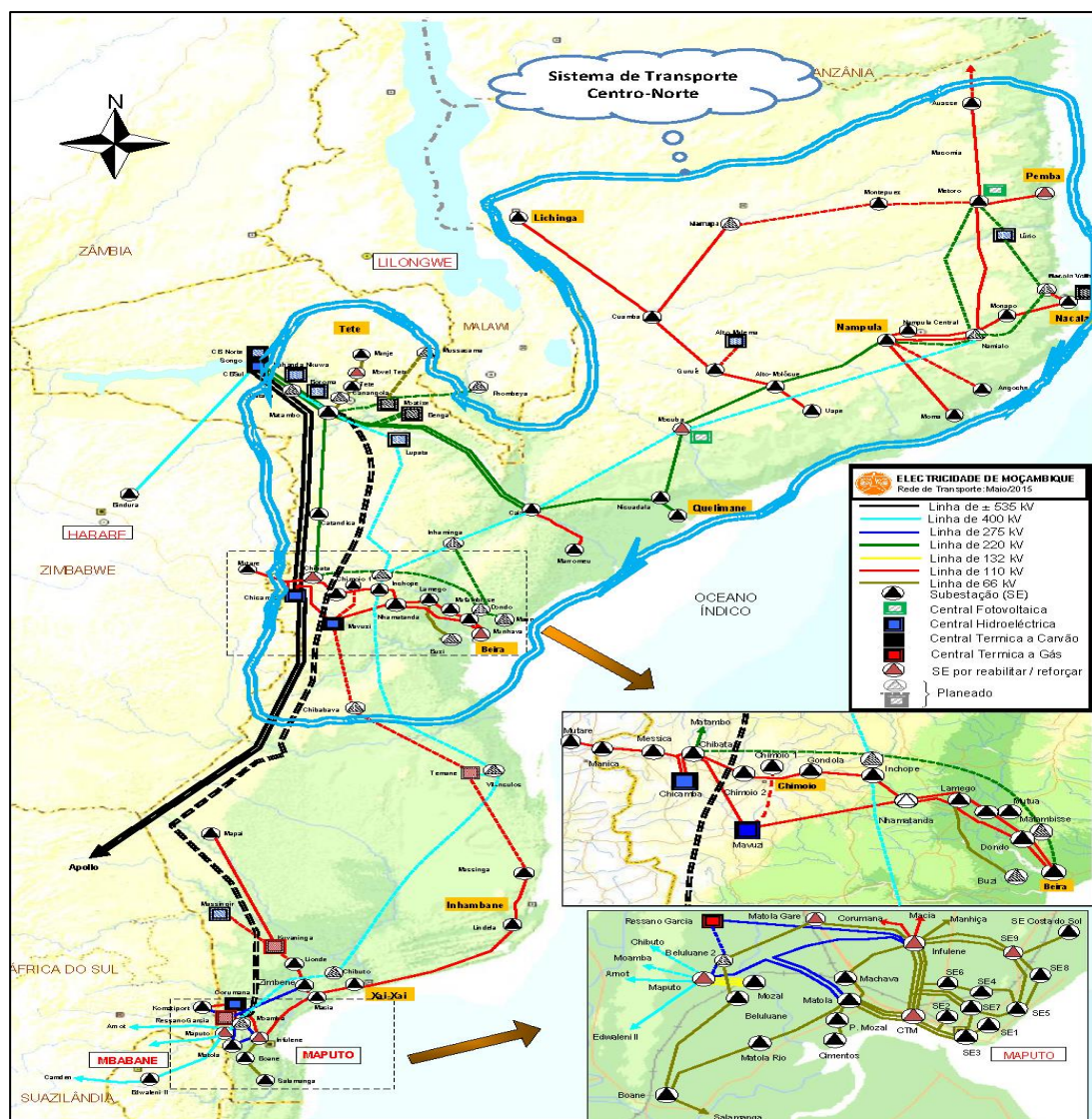


Figura 43 – Rede de transporte

Infra-estrutura de Transporte

O sistema de Transporte de Energia da EDM, é constituído por quatro níveis de tensão, nomeadamente, 66kV, 110kV, 220kV e 275kV. Na tabela abaixo estão descritos os principais elementos que compõem a Rede de Transporte da EDM. **Na Região Sul**, das 37 subestações em funcionamento, 12 estão a beneficiar de obras de melhoramento e aumento da capacidade, incluindo o reforço de alguns corredores de evacuação de potência bem como de obras de implantação de novas linhas para conferir maior estabilidade e redundância no sistema eléctrico.

As obras acima mencionadas, estão sendo implementadas no âmbito dos seguintes programas de investimentos: Perip, Jica, Hyosung, STIP e Emergência.

ELEMENTO DE REDE DE TRANSPORTE	UNIDADE	QUANTIDADE
LINHA DE TRANSPORTE	KM	5655
TORRES	UN	15251
ISOLADORES	UN	52568
SUBESTAÇÕES FIXAS	UN	76
SUBESTAÇÕES MÓVEIS	UN	11
TRANSFORMADOR DE POTÊNCIA	UN	158
REACTORES	UN	15
BANCO DE CAPACITORES	UN	25
STATCOM's	UN	3
SVC	UN	2
PAINEIS EXTERIORES	UN	487
PAINEIS INTERIORES(GIS)	UN	87
PAINEIS INTERIORES(AIS)	UN	517
BANCO BATERIAS	UN	220
RECTIFICADORES	UN	220
FIBRA ÓPTICA	KM	1653
LINKS DE PLC	UN	42
RÁDIOS DE MICROONDAS	UN	4
REPETIDORAS VHF	UN	92
SAS	UN	54
CENTROS DE CONTROLO	UN	4
TELE-SINALIZAÇÃO	UN	25
PONTOS DE ENTREGA	UN	95

Na Região Centro, a Direcção de Transporte funciona com um total de 32 Subestações, das quais 27 pertencem à EDM, sendo que 3 são Móveis, localizadas em Tete, Quelimane e Casa Nova. As restantes 24 são fixas, das quais 5 subestações são privadas (Jindal, CIM Dondo, CIM Beira, Vale e ICVL). Actualmente, na região não, há registo de subestações a operar no limite da sua capacidade. Não obstante tal facto, 2 linhas de transferência de potência, nomeadamente: DL3 (Matambo – Tete) e CL71 (Dondo – Munhava)) estão a operar no seu limite térmico.

No biênio de 2023-2024, está planificada a ligação de cerca de 200.000 novos clientes, no âmbito da universalização do acesso, o que resultará na sobrecarga de 8 Subestação da rede de Transporte Centro.

Com a conclusão da implementação dos projectos de reforço da rede em curso,

nomeadamente (Perip, Hyousung, STIP), o quadro melhora, contudo permanecendo críticas as subestações da Munhava, Chimoio 1 e Chimoio2.

Na Região Norte, com o plano de universalização do acesso doméstico à rede, prevê-se para os próximos dois anos ligar cerca de 250 mil novos clientes, o que resultará no incremento da demanda e consequente sobrecarga de 7 Subestações.

Mesmo com a implementação dos projectos em curso de reforço da rede nesta região (Perip, Hyousung, Marrupa, STATCOM Cuamba, linha Caia-Nacala), irá prevalecer a necessidade de se proceder a um aumento da capacidade de transferência das linhas CL31 e CL32, para evitar restrições e garantir o fornecimento de energia eléctrica de qualidade às Cidade de Nampula e de Nacala e aos distritos de Monapo, Ilha de Moçambique e Mussoril, em caso da indisponibilidade da central flutuante (Karpower) e ou de uma das linhas (CL31 ou CL35).

Fora os constrangimentos da rede de transporte acima referenciados, o acesso universal impõe ao sistema de transporte mais desafios no que concerne à disponibilidade de potência, para suprir a demanda, cujo crescimento previsto até 2024 está na ordem de 6% (60MW), tomando como referência a ponta registada em 2022.

Neste momento, estão em curso diversos projectos visando, por um lado, garantir a disponibilidade de potência para suprir a demanda e, por outro, garantir a segurança na exploração do sistema. Igualmente estão em curso projectos de melhoria dos processos de gestão dos activos da rede de transporte, modernização dos meios de diagnósticos de incidentes e consolidação dos procedimentos de O&M.

Composição da força de trabalho

Composição da Força de Trabalho no Transporte				
Função	Homens	Mulheres	Total	Eq.de Género
Director	5	0	5	0%
Chefes de Depart°	7	0	7	0%
Supervisores	4	2	6	33%
Profissional I	48	3	51	6%
Profissional II	315	23	338	7%
Pessoal de Suporte	61	7	68	10%
Total Geral	440	35	475	7%

A tabela abaixo apresenta a composição da força de trabalho no transporte. Dada a extensão da rede e complexidade dos seus equipamentos, a rede de transporte está dividida em 4 Divisões de Transporte às quais se acresce uma Direcção Central,

nomeadamente: Divisão de Transporte Sul, Divisão de Transporte Centro, Divisão de Transporte Centro-Norte e Divisão de Transporte Norte. Para além das funções de chefia, estão apresentados os diversos níveis profissionais para toda a função de transporte, ou seja trata-se do total de trabalhadores da rede de transporte.

Caracterização da Frota de Viaturas e Equipamento Pesado da Rede de Transporte.

Frota de Viaturas e Equipamento Pesado por Unidade de Negócio em Bom Estado de Conservação					
FUNÇÃO	DIRECÇÃO	Maquinas Especiais e Atrrelados	Viatura Ligeira	Viatura Pesada	Total
Transporte	Transporte Centro	3	28	4	35
	Transporte Norte	3	21	1	25
	Transporte Sul		24	3	27
	Geral de Transporte/Sede		6		6
Sub-Total A		6	79	8	93

Frota de Viaturas e Equipamento Pesado por Unidade de Negócio em Mau Estado de Conservação					
Transporte	Transporte Centro	1	8	1	10
	Transporte Norte		3		3
	Transporte Sul	1	5	1	7
	Geral de Transporte/Sede		1		1
Sub-Total B		2	17	2	21
Total Geral (A+B)		8	96	10	114

Distribuição

A função de distribuição de energia eléctrica é coordenada centralmente pela Direcção de Distribuição, cuja responsabilidade é de definir políticas e harmonizar os procedimentos de instalação, operação, manutenção, automação e gestão de uma maneira uniforme dos activos da Rede de Distribuição da EDM, que compreende os seguintes níveis de tensão: 0.23/0.4kV, 6.6kV, 11kV, 19.1kV (SWER), 22kV e 33kV. A infra-estrutura de distribuição é composta por Mini-subestações, linhas aéreas, linhas subterrâneas, postos de transformação e de seccionamento, armários e quadros de distribuição.

A Direcção Geral de Distribuição tutela 4 Direcções Regionais, nomeadamente: Norte, Centro, Sul, Cidade de Maputo e 25 áreas de serviço ao cliente. O mapa abaixo apresenta as províncias e áreas de serviço ao cliente de jurisdição de cada Direcção Regional.

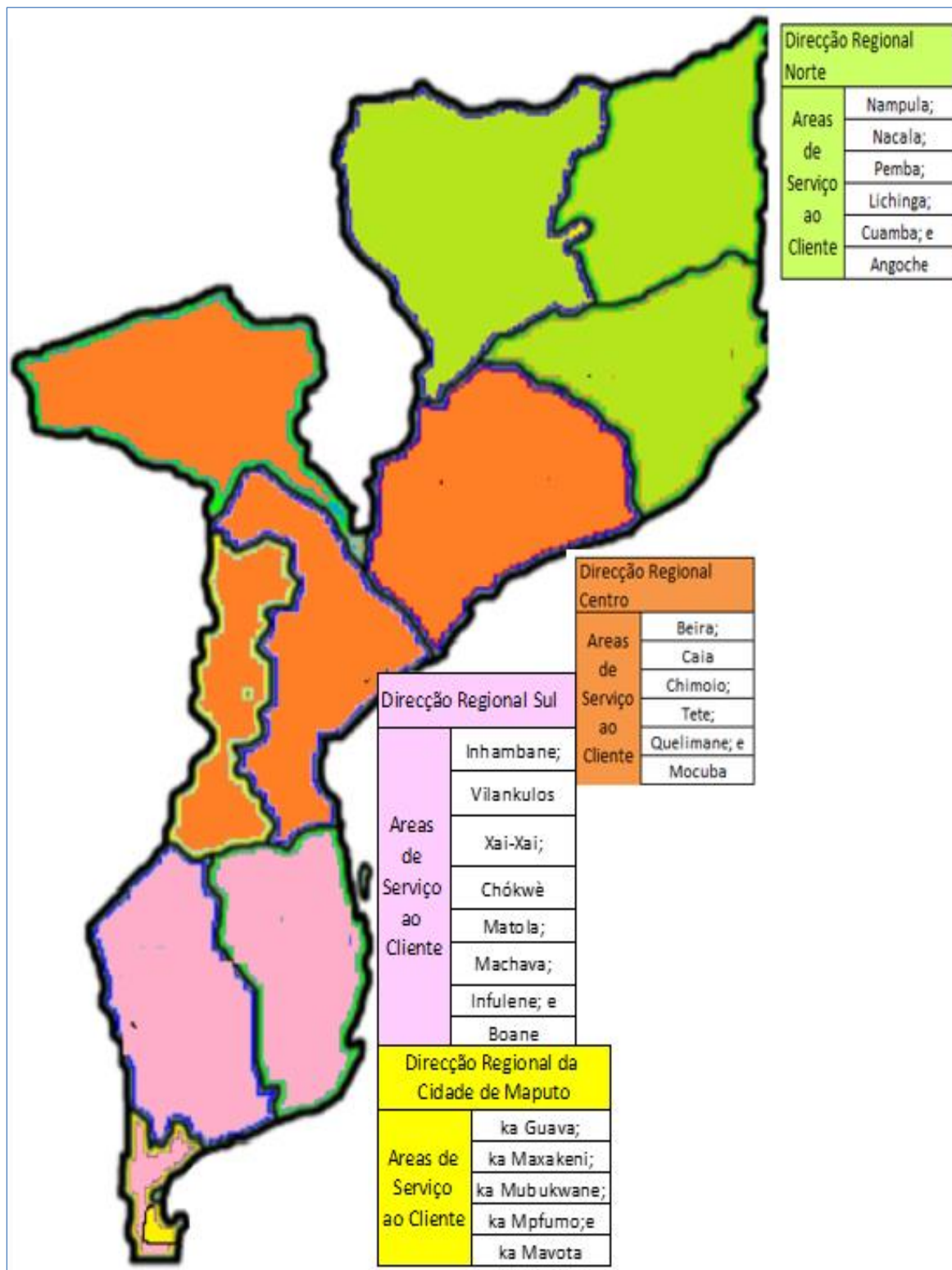


Figura 44 – Rede de distribuição

Infra-estrutura da Rede de Distribuição

DESCRIÇÃO DO ELEMENTO DA REDE	UNIDADES	M.CIDADE	SUL	CENTRO	NORTE	TOTAL
Cumprimento da Rede de Média Tensão	Km	1144	6867	7883	7097	22992
Cumprimento da Rede de Baixa Tensão	Km	2670	11280	7336	8916	30202
Quantidade de PT's Públicos	Un	2271	5580	3960	4121	15932
Quantidade de PT's Privados	Un	848	1823	1376	913	4960
Clientes	Un	375849	822583	903311	830049	2931792
Rátios de Densificação da Rede de Distribuição						
Densificação da Rede MT (qtyPT's/km)	Un	2,0	0,8	0,5	0,6	0,7
Densificação da Rede BT (nr.Clientes/kmBT)	Un	140,8	72,9	123,1	93,1	97,1

O facto de a maior parte da população moçambicana residir nas zonas rurais é evidenciado pelos rácios de densificação que constam da tabela ao lado. Com a excepção da Região da Cidade de Maputo, outras regiões têm uma média de 97

clientes por quilómetro de rede de distribuição em baixa tensão e menos de 1 (um) posto de transformação por quilómetro de rede de média tensão. Assim, para a universalização do acesso de energia à população, a EDM irá apostar, não só na expansão da rede para novos centros de consumos, mas também na densificação, que consiste em maximizar a exploração das infra-estruturas existentes.

Composição da força de trabalho na distribuição

Composição da Força de Trabalho na Distribuição				
Função	Homens	Mulheres	Total	Eq.de Género
Director	4	0	4	0%
Director Area	18	7	25	28%
Supervisores	353	50	403	12%
Profissional I	24	6	30	20%
Profissional II	588	146	734	20%
Pessoal de Suporte	1073	241	1314	18%
TOTAL GERAL	2060	450	2510	18%

A função distribuição é a que mais trabalhadores tem a nível da empresa, representando actualmente cerca de 68% do total da força de trabalho. Olhando para equidade de género nesta função, que é actualmente 18%, fica claro que a EDM tem muito que fazer para alcançar a sua meta estratégica de 40% de força de trabalho feminina em 2030. A tabela ao lado apresenta a distribuição da força de trabalho por funções e níveis profissionais.

Frota de viaturas e de equipamento pesado:

Frota de Viaturas e Equipamento Pesado por Unidade de Negócio em Bom Estado de Conservação							
FUNÇÃO	DIRECÇÃO	Maquinas Especiais e Atrados	Motociclo	Quadriciclos	Viatura Ligeira	Viatura Pesada	Total
Distribuição	Regional Centro	2	14	1	163	12	192
	Regional da Cidade de Maputo	-	9	-	91	8	108
	Regional Sul	1	-	-	99	11	111
	Regional Norte	1	-	3	114	10	128
	Direcção de Distribuição	-	-	-	5	-	5
Sub-Total A		4	23	4	472	41	544

Frota de Viaturas e Equipamento Pesado por Unidade de Negócio em Mau Estado de Conservação							
Distribuição	Regional Centro	4	4	-	41	4	53
	Regional da Cidade de Maputo	-	4	-	24	2	30
	Regional Sul	3	4	1	48	4	60
	Regional Norte	2	2	-	18	2	24
Sub-Total B		9	14	1	131	12	167
Total Geral (A+B)		13	37	5	603	53	711

Comercial

Tem como principal missão desenvolver todo esforço comercial de atracção, manutenção e desenvolvimento da base de clientes, por via da comunicação e divulgação, e disponibilização dos produtos e serviços da empresa aos segmentos de clientes de Alta, Média e Baixa Tensão, enquadrados em diversas categorias tarifárias.

A função comercial é coordenada centralmente pela Direcção Comercial, cuja missão é executar a visão estratégica da empresa e promover a adopção de políticas comerciais, normas e processos que garantam o alcance de resultados com máxima eficácia e eficiência.

Sendo que a função comercial da EDM é de cobertura nacional, foi necessário atribuir às **Áreas de Serviço ao Cliente, as competências operacionais** de contratação de novos clientes, a gestão da base de clientes, no que respeita ao ciclo de facturação, gestão de dívida e serviços de suporte técnico-comerciais.

Estrutura de Clientes

A tabela abaixo apresenta o saldo de clientes a 31 de Dezembro de 2022 por área de serviço ao cliente, região e por categoria tarifária. A gestão de clientes é uma tarefa extremamente complexa para a função comercial, dado que cerca de 92% são residências e não estão georreferenciados, o que torna difícil vencer a batalha contra perdas não técnicas na rede de distribuição.

Área de Serviço ao Cliente	Social	Doméstica	Geral	Agrícola BT	G.C. BT	Total BT	Agrícola MT	Média Tensão	Alta Tensão	Total Clientes
Pemba	65	133 977	12 440	1	46	146 529	4	284	-	146 817
Lichinga	10	101 039	4 898	2	35	105 984	3	44	-	106 031
Cuamba	-	68 042	4 943	-	84	73 069	-	28	-	73 097
Nacala	24	187 163	9 880	4	76	197 147	11	261	-	197 419
Angoche	174	60 015	2 566	-	8	62 763	-	24	-	62 787
Nampula	105	227 486	16 870	-	96	244 557	3	251	-	244 811
Região Norte	378	777 722	51 597	7	345	830 049	21	892		830 962
Mocuba	82	124 131	8 693	-	25	132 931	-	123	-	133 054
Quelimane	51	127 986	7 895	1	72	136 005	1	114	-	136 120
Tete	346	162 256	10 183	13	83	172 881	-	306	-	173 187
Chimoio	71	160 612	17 307	2	47	178 039	32	329	-	178 400
Beira	20	218 484	15 332	2	297	234 135	5	432	-	234 572
Caia	373	45 311	3 593	2	41	49 320	1	33	-	49 354
Região Centro	943	838 780	63 003	20	565	903 311	39	1 337		904 687
Inhambane	14	87 452	13 795	1	55	101 317	3	185	-	101 505
Vilaculos	-	27 017	4 152	-	42	31 211	3	134	-	31 348
Xai-Xai	6	104 542	8 747	-	21	113 316	4	125	-	113 445
Chokwé	30	113 022	8 627	5	47	121 731	23	125	-	121 879
Matola	9	97 032	7 770	10	91	104 912	-	340	1	105 253
Infulene	4	139 249	9 993	6	44	149 296	1	132	-	149 429
Machava	35	106 068	8 704	20	39	114 866	34	333	-	115 233
Boane	147	79 278	6 440	23	44	85 932	76	305	-	86 313
Região Sul	245	753 660	68 228	65	383	822 581	144	1 679	1	824 406
Kampfumo	2	59 421	15 196	-	840	75 459	-	447	-	75 906
Ka-Maxaquene	-	49 909	5 642	-	51	55 602	-	50	-	55 652
Ka-Mabukwane	-	63 318	8 155	-	70	71 543	-	128	-	71 671
Ka-Mavota	2	50 416	5 562	-	14	55 994	1	51	-	56 046
Ka-Guava	1	108 428	8 785	-	37	117 251	-	171	-	117 422
Região da Cid. Maputo	5	331 492	43 340	-	1 012	375 849	1	847		376 697
TOTAL EDM	1 571	2 701 654	226 168	92	2 305	2 931 790	205	4 755	1	2 936 752

Força de trabalho.

A tabela abaixo apresenta a composição da força de trabalho na função comercial. Esta é a função com o elevado índice de equidade de género ao nível de toda empresa, com mais expressão nos níveis profissional II e pessoal de suporte que basicamente corresponde ao pessoal de atendimento ao cliente distribuído por agências e postos de venda ao longo do território nacional.

Composição da Força de Trabalho na Comercial				
Função	Homens	Mulheres	Total	Eq.de Género
Director	1	0	1	0%
Chefes de Depart°	2	1	3	33%
Supervisores	2	0	2	0%
Profissional I	4	10	14	71%
Profissional II	6	6	12	50%
Pessoal de Suporte	1	1	2	50%
Total Geral	16	18	34	53%

Serviços essenciais geridos pela função comercial

- Fornecimento de energia eléctrica em Baixa, Média e Alta tensão;
- Fornecimento de energia em regime temporário (obras, espectáculos, eventos, etc.);
- Ligação de novos clientes;
- Reparação de avarias na rede eléctrica - Piquete;
- Cobrança de facturas (Pós-pago) / Venda de energia (pré-pago);
- Central de Atendimento (1455); Portal do Cliente: <https://cliente.edm.co.mz>; e
- Linha Verde para Denúncias (800 145 145); e Provedoria do Cliente.

Formas de Atendimento ao Cliente

1. Presencial

- O cliente dirige-se à dependência da EDM para expor a sua preocupação.

2. Ao telefone

- Para a participação de avarias de natureza eléctrica, reclamações, sugestões, ou informações diversas, a EDM dispõe de uma Central de Atendimento, que pode ser acedida através do número 1455 (sem prefixo e válido para todas as redes ou operadoras).
- Para os casos de denúncias, o cliente deve contactar a EDM através da Linha Verde para Denúncias, pelo número 800 145 145 (chamada grátis) ou através da Provedoria do Cliente.

3. Provedoria do Cliente

- Em caso de insatisfação, perante a resposta obtida em primeira instância, ou simplesmente devido à inacção ou silêncio da Empresa, o cliente pode dirigir-se à Provedoria do Cliente pelos contactos acima mencionados ou ainda através do portal: <https://cliente.edm.co.mz>.

Formas de Pagamento de Facturas

1. Nos balcões da EDM

- Em todas as dependências da EDM, no horário entre as 08:00h e 14:30h, de segunda a sexta-feira.

2. Pagamento no ATM

- Pode pagar a sua conta de energia com toda a comodidade e conforto através dos cartões electrónicos da rede VISA, nas ATM's do Millennium BIM e da Rede Ponto24, inserindo os dados sobre a Entidade, Referencia e valor fornecidos na Factura.

3. Débito Directo

- É um meio de pagamento automático da sua factura através do seu Banco. É flexível e confiável. Para aderir a este serviço, contacte o seu Banco e preencha o formulário "Autorização de débito periódico".
- A partir da sua autorização, o Banco passa a efectuar mensalmente o pagamento da sua factura por débito em sua conta bancária.

4. Credelec

- Para a compra de energia pré-paga (Credelec), o cliente deverá ter consigo o número do contador pré-pago e certificar-se sempre de que o número é actual e corresponde ao contador instalado na sua residência ou estabelecimento.

Canais disponíveis para a venda de energia:

- Postos de venda da EDM e Privados;
- ATM's (Millennium BIM e Rede Ponto 24);
- Mobile e Internet Banking (Millennium IZI, BCI Directo, Standard Bank Mobile);
- Carteira Móvel (M-Pesa; mKesh e e-mola); e
- Vendedores de rua autorizados (Top-Up; Howard Johnson e recargAqui).

Categorias Tarifárias

A EDM dispõe de diferentes tarifas, dependendo da natureza dos consumos e ajustando-se às necessidades dos clientes conforme apresentado na tabela abaixo.

Tarifa	Fins aqui se destina a instalação
Social	Casas de habitação, com potência contratada de 1,1 kVA e um consumo mensal não superior a 125 kW/h.
Doméstica	Casas de habitação; arrecadações ou garagens de uso particular, localizadas em anexos ou dependências de casa de habitação, ainda que medidos por contador próprio.
Agrícola	Actividade de produção agrícola, nomeadamente nos sistemas de bombagem e irrigação, bem como as habitações e dependências localizadas no perímetro do local.
Geral	Actividade comercial, por exemplo: Estabelecimentos comerciais, Restaurantes, Salões de Cabeleireiro, Bancas de Mercado, etc...
Grandes Consumidores de Baixa Tensão	Fornecimentos em Baixa Tensão, com Potência Contratada superior a 19,8 kVA e inferior a 39.6 kVA
Media Tensão	Fornecimentos em Tensão superior a 1 KV e inferior a 66 KV
Media Tensão Agrícola	Fornecimentos em Tensão superior a 1 KV e inferior a 66 KV para a actividade de produção agrícola
Alta Tensão	Fornecimentos em Tensão superior a 66 KV
Cliente Especial	Fornecimentos em Média e Alta Tensão, sendo que as tarifas aplicadas resultam de um acordo entre o cliente e a EDM, mediante a aprovação do Ministro de tutela, ouvida a ARENE.
Exportação	Fornecimento de energia eléctrica a outros concessionários ou consumidores operando nos países da região da SADC abrangidos pelos acordos da SAPP.

Redução de Perdas de energia

Nos últimos cinco anos, a Electricidade de Moçambique tem perdido uma média anual de 28% do total de energia disponível para ser distribuída aos diferentes segmentos de consumidores ao longo de toda cadeia do sistema eléctrico. As perdas de energia subdividem-se em perdas na transmissão e na distribuição, ou seja, desde a produção, transporte e distribuição, sendo que as da distribuição são discriminadas por técnicas e não técnicas, onde as técnicas derivam do efeito joule e ocorrem em toda cadeia de valor e foram adoptadas em como sendo 6% da energia distribuída, enquanto que as perdas

não técnicas são causadas por roubo de energia, erros de facturação, avaria de contadores entre outras ineficiências administrativas..

A figura abaixo apresenta o caminho traçado pela EDM com vista ao combate das perdas de energia.

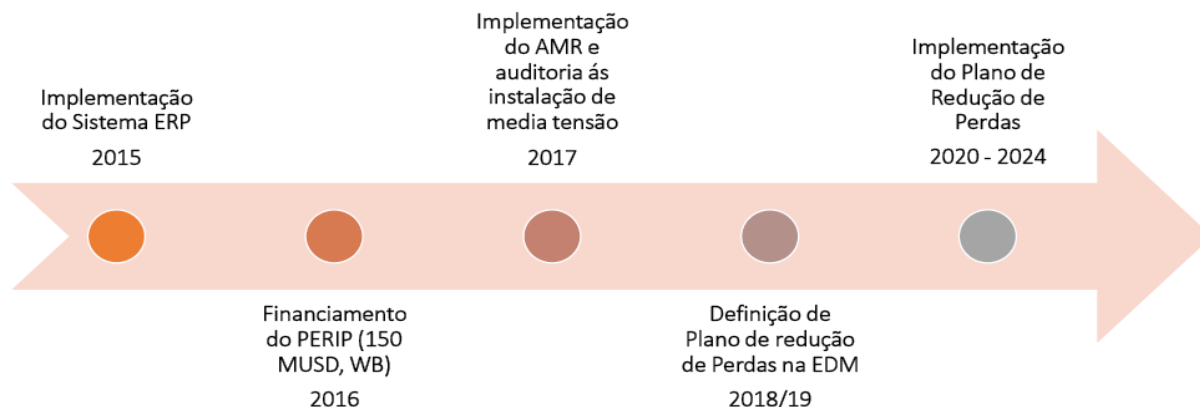
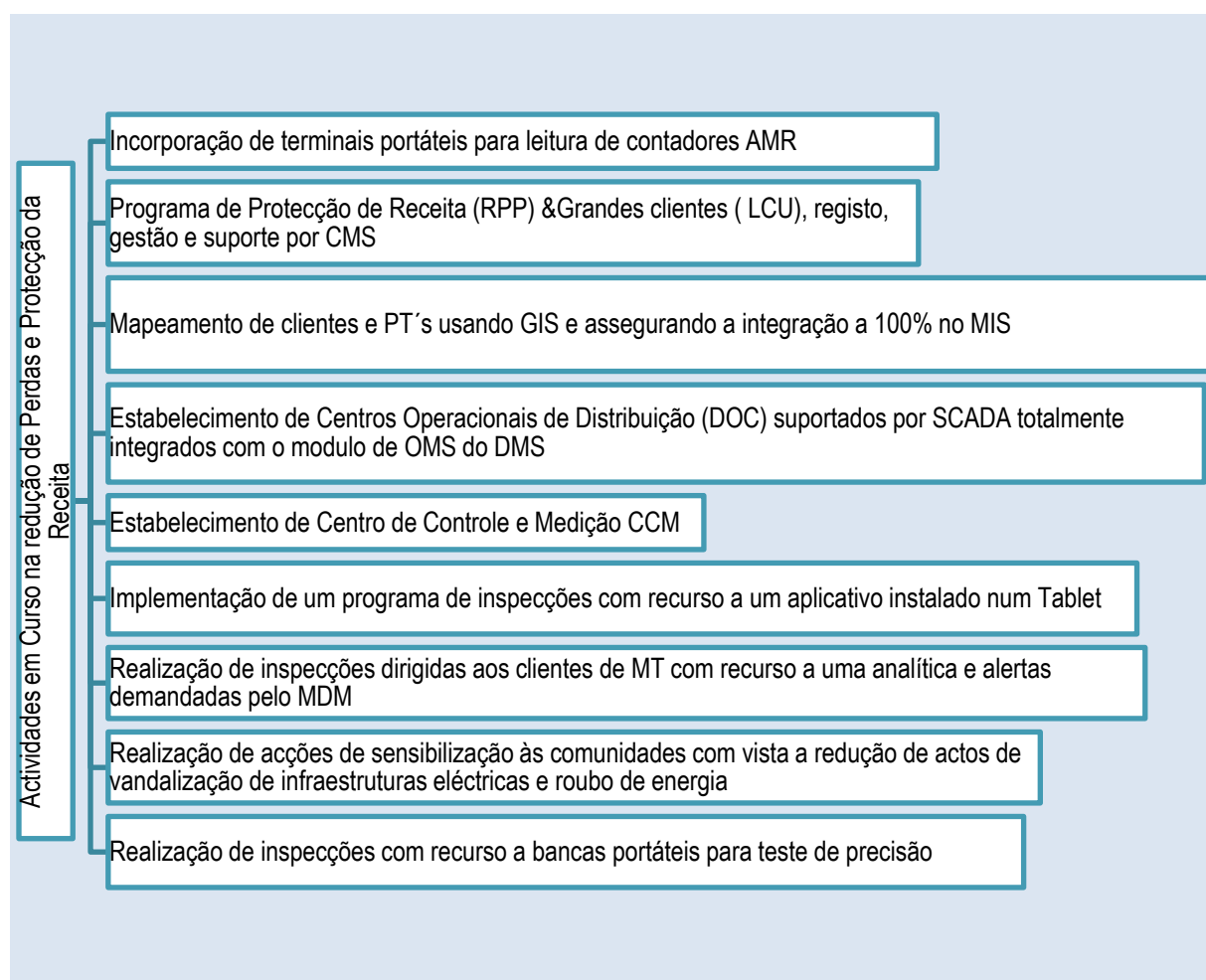


Figura 45 – Roadmap de redução de perdas



Digitalização

Para que a EDM evolua para um modelo mais digital, é crucial que haja um alinhamento ao nível da tecnologia entre os sistemas existentes e os futuros, permitindo a sua interoperabilidade. Foi nessa perspectiva que a EDM desenvolveu a sua estratégia digital, a qual emerge de um conjunto de 5 iniciativas estratégicas descritas abaixo, sendo que os detalhes e o respectivo *roadmap* encontram-se na estratégia digital da EDM:

1. Excelência no Serviço – prestar aos clientes serviço de alta qualidade e de valor acrescentado;
2. Conectar o Negócio – prover infra-estrutura de ICT (Information and Communication Technology) para conectar e apoiar as operações de negócio da Empresa;
3. Habilitar o Negócio – disponibilizar Tecnologias Habilitadoras que propiciem a Transformação e Reformas Institucionais da Empresa;
4. Digitalizar o Negócio – preparar a EDM para a Transformação através da Tecnologia Digital;
5. Capacitar a Força de Trabalho – otimizar as práticas de gestão para aumentar eficiência e eficácia, e construir a força de trabalho do futuro.

Cada uma das iniciativas é desdobrada abaixo:

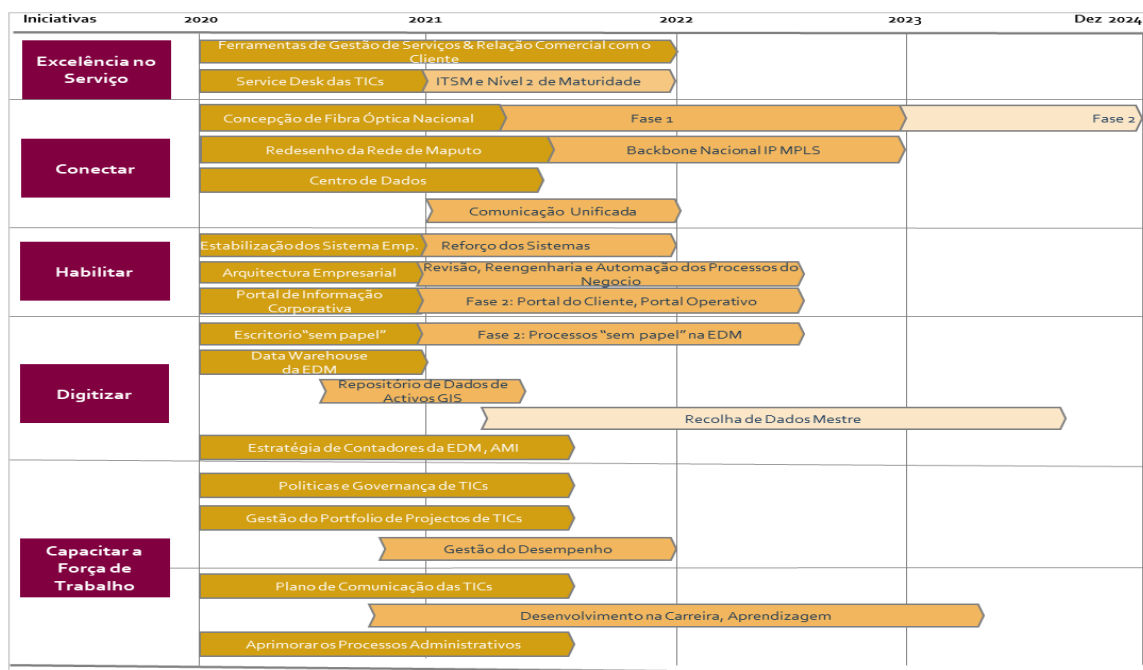


Figura 46– Iniciativas de estratégia digital

Centro Nacional do Despacho

O Centro Nacional de Despacho é uma alavanca fundamental para a gestão global do Sistema Eléctrico Nacional e para a sua interligação com as redes dos países vizinhos e centrais de produção.

Actualmente, a EDM opera com um Centro de Despacho, que assegura apenas o controlo centralizado da rede de transporte da zona sul, incluindo a monitorização das interligações com a Eskom e Eswatine, cuja entrada em funcionamento data de Março de 2009.

Com os diversos projectos de geração e de transporte, previstos para o presente quinquénio, a EDM é desafiada a acelerar a implementação do projecto do Centro Nacional de Despacho, acompanhado de dois centros de controlo regional, para desempenhar, de forma eficiente e segura, o seguinte papel:

- Monitoria e Controlo da rede nacional de transporte (~533kV, 400kV, 275kV, 220kV, 110kV e 66kV);
- Monitoria e controlo da geração e balanço da procura e oferta (Controlo de frequência);
- Monitoria e controlo do fluxo energético regional, de acordo com os procedimentos da SAPP, ect.

Actualmente, a Suécia através da SWEDFUND está a financiar com **5,3MSEK** a fase preparatória através de um contrato com a SWECO que está a assistir a Unidade de Implementação do Projecto na selecção do Consultor do Projecto e que também preparou *draft Tender documents*.

A Suécia, adicionalmente está a financiar a contratação de um Assessor para a equipa de gestão do projecto no valor de **4,8MSEK**.



Figura 47– Desenho conceptual do CND

Vantagens do Centro Nacional de Despacho

- Controlo da rede em tempo real;
- Redução da indisponibilidade do sistema;
- Aumento da fiabilidade;
- Balanço energético; e
- Redução de operadores nas subestações de risco de acidentes.

IV-6. Plano Consolidado de Investimento de Capital

Para além do seu programa normal de investimento em infra-estruturas de geração, transporte e distribuição, cujo financiamento será feito pelos tradicionais parceiros de cooperação, a EDM vai enveredar por parcerias público-privadas, para desenvolver Centrais de produção de energia e criar um veículo para fins especiais, para desenvolver a espinha dorsal de transporte.

No projecto da Central Térmica de Temane (CTT), a EDM terá uma participação de 20,4%, que será assegurada através de um empréstimo, sem juros, a ser concedido pelo parceiro estratégico (a Globelec), devendo ser amortizado com recurso aos dividendos da EDM nos CTT.

No projecto da linha 400KV Temane-Maputo, será formada uma empresa detida em 100% pela EDM, cujos fundos já estão assegurados através de donativos do Banco Mundial, Noruega e Banco Africano e com empréstimos concessionais do Banco Islâmico de Desenvolvimento e Fundo da OPEC, no valor de 146MUSD, que deverão entrar no balanço da EDM.

Nas energias renováveis, a EDM estará envolvida em projectos que vão permitir a adição de 200MW no sistema. A participação da EDM nesses projectos será de 25% no projecto de Metoro, 15% em Mecúfi e Cuamba e 10% em cada um dos 4 projectos da Proler. Nos projectos da Proler a participação da EDM será em forma de donativo concedido pela União Europeia, enquanto nos restantes projectos terá um “free-carry” de 5% à luz da lei 15/2011 das parcerias público-privadas. No caso de Metoro, o capital já foi assegurado através da tesouraria da EDM (1MUSD) e da fonte de financiamento (bridging financing) da Société General, que será mais tarde substituído por um financiamento concessional de longo prazo da AFD.

O valor remanescente da participação da EDM nesses projectos ainda por mobilizar, estimado em 9.36MUSD, terá que ser financiado com fundos próprios e com recurso a financiamentos directos.

Adicionalmente, durante o quinquénio 2020-24, a EDM prevê participar no projecto Mphanda Nkuwa, que está em reestruturação pelo Governo. O valor da participação da EDM será determinado no presente quinquénio, mas a sua materialização ocorrerá no quinquénio seguinte.

Item	Projecto	MW	Investimento (MUSD)	Capital Próprio EDM	Free Carry	Equity - EDM (MUSD)
1	Central Térmica de Temane (gás)	420	750.0	20%	0%	45.9
2	Linha Temane - Maputo 400kV	720	550.0	100%	0%	146.0
3	Central Solar de Metoro	30	50.0	25%	5%	3.0
4	Central Solar de Cuamba	30	43.0	15%	5%	1.3
5	Central Solar Mecufi	20	29.0	15%	5%	0.9
6	Central Eólica de Namaacha	60	120.0	25%	5%	7.2
7	Central Solar Dondo	30	45.0	10%	0%	0.0
8	Central Solar Lichinga	30	45.0	10%	0%	0.0
9	Central Solar Nacala	30	45.0	10%	0%	0.0
10	Subtotal Linha de Transporte	720	550			146.0
	Subtotal Centrais	650	1127.0			58.3
	Total	1,370	1677.0			204.3

Figura 47– Capital Próprio EDM

IV-7. Plano de desenvolvimento do Capital Humano

A função dos recursos humanos lidera a reorganização da EDM, a atracção e gestão de talentos, a promoção do desenvolvimento individual e colectivo do trabalhador em formato de carreiras, estabelecimento de sistemas e pacotes remuneratórios, com o objectivo de atrair os melhores profissionais nas áreas de especialidade, retendo-os face à competição do mercado, bem como, implementa sistemas de gestão interna, de avaliação de desempenho e de compensações, incluindo o fundo de pensões, que criam a atractividade necessária.

A EDM, através do desenvolvimento de procedimentos, normas e práticas modernas, e do recurso a ferramentas digitais, irá assegurar que a força de trabalho esteja motivada, satisfeita, dedicada, interessada e alinhada com os objectivos da empresa, e que a justiça no trabalho, a ética e a inclusão social são respeitados, conforme a tabela abaixo:

INICIATIVA ESTRATÉGICA	VECTOR ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES PRINCIPAIS	PROGRAMA OU FONTE DE FINANCIAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO					PELOURO RESPONSÁVEL
				2020	2021	2022	2023	2024	
Modernização de Políticas e Procedimentos de RH	Governança Corporativa	Profissionalização do Fundo Complementar de Pensões da EDM;	EDM/PERIP	1	1	1			RH&PDCI
		Introdução do processo de gestão de talentos;	EDM		1	1			
		Revisão do MOP;		1	1	1			
		Desenvolver o processo de contratação e retenção de talentos		1	1	1			
		Estabelecer parcerias estratégicas para desenvolvimento e partilha de recursos em RH e Género.		1	1	1			
Engendering EDM	Governança Corporativa	Desenvolver estratégia de género e o respectivo <i>roadmap</i> e estabelecer procedimentos para facilitar a sua implementação;	EDM	1	1	1			RH&Gov
		Levar a cabo uma auditoria de género e formar os trabalhadores em assuntos de género;	EDM/USAID	1					
		Implementar os programas de consciencialização (ex. traga sua filha ao trabalho e <i>roadshows</i> nas escolas) e obrigatoriedade de um módulo de ética online sobre assuntos de equidade de género e justiça;		1	1	1			
		Implementar selo de género e regular mecanismos de promoção de equidade de género;	EDM		1	1			
		Criar uma linha confidencial para denúncias de justiça de género e assédio sexual em coordenação com a DEPG;		1	1	1			
		Treinar trabalhadores que irão se dedicar ao alcance da equidade de género e justiça na EDM.		1	1	1			
Implementação do processo de Gestão de Desempenho na EDM	Governança Corporativa & Digitalização	Estabelecer uma unidade de Organização e Métodos na Empresa, e formar os respectivos trabalhadores em matérias de desenvolvimento de processos, DAAM e desenho de automação;	EDM		1	1			RH, Gov & PDCI
		Desenvolver um sistema de carreiras, assim como as funções e responsabilidades associadas a cada função;	EDM	1	1	1			
		Desenvolver e implementar um modelo de desempenho baseado em resultados e um sistema de gestão digital	EDM		1	1			
		Treinar trabalhadores e gestores no uso das ferramentas de gestão de desempenho e fazer a monitoria da qualidade de implementação;	EDM		1	1			

RH- Recursos Humanos
Gov - Pelouro do PCA
PDCI - Distribuição, Comercial e Informática

	Indicador não realizado no período inicialmente previsto
	Indicador realizado abaixo da meta e que a sua concretização está em risco
	Indicador realizado no período previsto, e que deve ser pratica anual

PROGRAMA	2020		2021		2022		2023		2024		TOTAL	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Recrutamento	223	55	123	44	238	56	75	125	75	125	734	405
Reformas	50	18	46	19	39	13	47	11	54	21	236	82
Plano de Sucessão	50	18	46	19	39	13	47	11	54	21	236	82
Estratégia de Género	82%	18%	82%	18%	81%	19%	74%	26%	73%	27%	64%	36%
Sistema de Gestão de Talentos	50	18	46	19	39	13	47	11	54	21	236	82
Young Professionals	7	13	-	-	-	-			10	10	17	23

De modo a atingir-se o **objectivo estratégico de equidade de género até 2030**, está comprometido devido ao reduzido número de mulheres que se consegue recrutar para o quadro da empresa, as previsões iniciais para o alcance dessa meta priorizavam a contratação de mais mulheres em detrimento de homens. Mas, o quadro acima, olhando para o período de 2020 a 2022 que corresponde ao realizado, a figura mostra que houve mais homens que mulheres nas contratações feitas. Foi lançada a estratégia de género em finais de 2021, a qual inclui um plano de acção e responsabilidades no que tange ao empoderamento de mulher e melhoria da equidade de género nas contratações e na gestão, tem sido este o instrumento que orienta as acções da empresa para a materialização desta meta estratégica para os próximos dois anos.

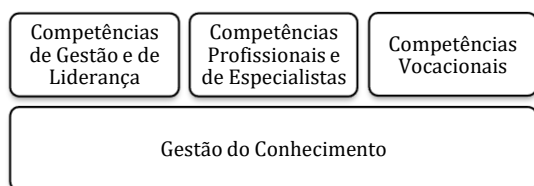
Quanto às **reformas**, espera-se reformar 101 homens e 32 mulheres durante os próximos dois anos, sendo 47 homens e 11 mulheres no ano 2023, 54 homens e 21 mulheres no ano 2024..

No que concerne ao **plano de sucessão**, será preparado igual número de reformados, ou seja, 47 homens e 11 mulheres no ano 2023, 54 homens e 21 mulheres no ano 2024, totalizando 101 homens e 16 mulheres durante os próximos dois anos.

Outra actividade que se enquadra no nosso plano estratégico é o **Young Professionals**, que consiste em estágio remunerado para os jovens recém-graduados, sendo que de dois em dois anos espera-se que sejam admitidos 10 homens e 10 mulheres, totalizando 30 homens e 30 mulheres até ao fim do quinquénio.

A formação e o desenvolvimento técnico e humano da força de trabalho para satisfazer as necessidades presentes e futuras do negócio e usar a gestão de conhecimento como forma de criar uma cultura empresarial virada a excelência e à integridade. Neste contexto, a Academia da EDM tem um papel crucial de preparar a força de trabalho, para os desafios do futuro e promover e desenvolver uma cultura e identidade corporativa que reflectem os valores intrínsecos da empresa e o nosso Código de Ética.

A Política de formação foi desenvolvida para regular as três principais áreas de competências, necessárias para a modernização da empresa, a saber:



Competências de Gestão e Liderança serão oferecidas para a administração e Directores da empresa, para garantir que as melhores práticas e a conformidade com os valores éticos sejam implementadas nas reformas institucionais.

Competências Profissionais e Especializadas serão para o pessoal envolvido em funções profissionais e especializadas e para gestores intermediários e supervisores de equipa, na busca de padrões de alta qualidade no planeamento e operações de negócio.

Competências Vocacionais são direccionadas à maioria da força de trabalho, para garantir a sua capacidade de executar os melhores padrões possíveis de qualidade e em segurança. Nas Competências Vocacionais estão incluídas as necessárias para normalizar a imagem e as práticas corporativas da EDM (ética, SSAQ¹, etc.).

Gestão do conhecimento está subjacente aos programas de formação e é o estímulo, absorção e gestão do conhecimento gerado na prática do trabalho pela equipa da EDM, e a sua reprodução e disseminação, através de materiais e plataformas de aprendizagem e na promoção da investigação e de escrita técnica e científica.

A formação inclui também **cursos transversais** (língua inglesa, Excel avançado, G-suíte, Microsoft Project, etc.).

Neste momento, a formação é feita, em grande medida, com recurso a provedores externos nacionais e internacionais, notando-se baixa contribuição de formações internas “in house”. Contudo, espera-se que a partir do ano 2023, com a conclusão da reabilitação e modernização dos centros de formação da EDM, as formações internas “in house” aumentem substancialmente

¹Saúde, Segurança, Meio Ambiente and Qualidade

IV-8. Plano de Marketing e Comunicação

Plano de Marketing

Este Plano de Marketing visa, essencialmente, definir os objectivos corporativos a serem implementados de modo que a empresa possa atingir as principais metas de negócio, que garantem a sustentabilidade financeira a médio e longo prazos.

Assim, neste plano apresentam-se as actividades que serão desenvolvidas para aumentar o valor da marca da empresa, tendo em conta que a energia eléctrica é fundamental para dinamizar a economia do País e a vida das pessoas.

O plano de comunicação irá focar-se nas mensagens de consumo racional de energia e a não vandalização das infra-estruturas da rede eléctrica nacional.

Para a elaboração do presente plano de marketing, foram considerados os seguintes aspectos:

- Análise SWOT da empresa;
- Os factores críticos de sucesso;
- A estratégia Nacional de Electrificação; e
- A estratégia comercial da empresa.

Da análise dos aspectos acima, os pontos fracos foram transformados em fortes, as oportunidades em vantagens comparativas. A partir dos factores críticos de sucesso foram definidas acções concretas a implementar para transformar em forças competitivas, capitalização dos ganhos da implementação da Estratégia Nacional de Electrificação. Assim, a combinação destes aspectos com a estratégia comercial resultou na definição das seguintes áreas de excelência:

- Excelência e a diferenciação do serviço ao cliente;
- Abordagem centrada no cliente;
- Acesso universal até 2030;
- Rentabilidade Financeira; e
- Inovação contínua.

Estas áreas de excelência têm como motivação tornar a EDM numa empresa competitiva, rentável e de referência no mercado nacional e regional, que considera a satisfação do cliente como a sua máxima prioridade.

A excelência do serviço ao cliente é fundamental para assegurar a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, com vista a garantir a sua fidelização. Para a sua materialização, a empresa vai investir na contínua formação dos colaboradores das agências, postos de atendimento e do back-office (incluindo o piquete), bem como na monitoria e controlo rigoroso do desempenho dos colaboradores. A avaliação sistemática da satisfação dos clientes, através de pesquisas de mercado, será uma ferramenta rotineira. A diferenciação do serviço oferecido aos clientes de média tensão, através de gestores de clientes devidamente formados, é essencial na oferta de um atendimento personalizado e de excelente qualidade, com vista a fidelizar os clientes de maior valor para a empresa.

A abordagem centrada no cliente visa, basicamente, perceber as perspectivas e preocupações dos clientes, para permitir a empresa desenhar soluções adequadas que melhor satisfaçam as necessidades dos seus diferentes segmentos e aumentam os níveis de satisfação. Para a sua execução, serão

entrevistados diferentes tipos de clientes a nível nacional de modo a identificar os segmentos que têm necessidades semelhantes que possam ser agrupadas, para melhor serem elaboradas soluções que superem as suas expectativas.

O desafio para o alcance do acesso universal até 2030 vai transformar o *modus operandi* da empresa, principalmente na área comercial, onde será determinante apostar num serviço ao cliente focado na percepção das necessidades e expectativas dos clientes, para permitir que a empresa possa desenhar produtos e serviços adequados. O processo de angariação de clientes deverá ser mais proactivo onde os colaboradores da área comercial deverão se deslocar às zonas que serão cobertas por novas redes eléctricas, para efectuar o registo e contratação de novos clientes. A pressão para os canais de venda de energia, atendimento presencial e não presencial, os serviços de back-office será elevada obrigando a empresa a reinventar-se, para responder à demanda.

O aumento da rentabilidade da empresa será uma das principais responsabilidades da função comercial, assegurando integridade nos processos de facturação e cobrança dos serviços prestados aos clientes, de modo que a empresa possa aumentar continuamente as receitas, para assegurar a viabilidade financeira. O aumento expectável do volume de facturação da energia como resultado do aumento da base de clientes deve ser garantido pela função comercial. As estratégias de redução de perdas não técnicas, através da criação de uma unidade organizacional central com recursos financeiros e materiais, devem atingir resultados palpáveis a médio e longo prazos.

A inovação contínua na oferta de produtos e serviços que permitam aos clientes efectuarem o controlo de consumos de energia e o recarregamento automático dos contadores inteligentes através do telemóvel, devem ser concretizados a médio e longo prazos. A operação de redes inteligentes de energia certamente vai oferecer serviços inovadores que garantem maior segurança e qualidade no fornecimento de energia aos clientes.

Plano de Comunicação

A elaboração do presente Plano de Comunicação teve como base os principais instrumentos orientadores do sector eléctrico, com enfoque na Estratégia dos 10 anos da EDM e do diagnóstico efectuado nas variáveis internas e externas, associadas à comunicação da empresa.

Este diagnóstico incidiu sobre:

- **Estrutura e caracterização da empresa:** história, missão, valores, parceiros estratégicos, visão geral do negócio, processos internos e planos futuros;
- **Mercado:** dimensão actual e potencial, estrutura de segmentação e perspectivas futuras;
- **Clientes:** quem são, qual o seu perfil, os seus hábitos e motivações de comportamentos;
- **Concorrentes:** quem são, qual o seu posicionamento e acções de comunicação;
- **Produtos:** caracterização, qual o papel nos resultados da empresa, as vantagens comparativas em termos de oferta de valor, as inovações e as políticas de tarifário;
- **Infra-estrutura eléctrica:** estado geral das redes de distribuição e de transporte, a sua importância para a facturação e nível de eficácia;
- **Publicidade e Relações Públicas:** historial das campanhas, os resultados esperados, nível de eficácia e os resultados obtidos.

O segundo passo consistiu na definição dos alvos, nomeadamente, os clientes da EDM, os potenciais novos clientes que serão ligadas à rede no âmbito do Programa Energia para Todos, os influenciadores

(os líderes de opinião que têm influência directa sobre os processos de decisão), os parceiros de cooperação e instituições do Estado.

Estratégia de Comunicação

A Electricidade de Moçambique tem de possuir sempre um comportamento proactivo. Ou seja, em termos de Comunicação, quer interna, quer externa, a iniciativa tem de partir sempre da própria Electricidade de Moçambique.

As acções a executar terão de observar rigorosamente a Visão e a Missão da Empresa, assim como os seus principais objectivos. O objectivo é de potenciar ao máximo os pontos positivos e fortes da Electricidade de Moçambique.

O Departamento de Comunicação e Relações Públicas deve procurar sempre evitar que a empresa seja agredida pela crítica pública, trabalhando para reduzir os pontos fracos e negativos da Electricidade de Moçambique, recorrendo aos meios e acções que constam da figura ao lado.

INTERNET, INTRANET, WEBSITE. CORREIO ELECTRÓNICO. FACEBOOK, TWITTER e Whatsapp	• Actualização do Sítio na Internet com informação de interesse público • Massificação do uso do correio electrónico dentro Empresa. • Divulgação de informação via e-mail, Facebook ,Twitter e Whatsapp
PUBLICAÇÕES, BROCHURAS.	• Newsletter de edição periódica e Panfletos. • Desdobráveis e Brochuras.
MEDIA NACIONAIS	• Divulgação de todo o tipo de informação através de notícias, reportagens e entrevistas com gestores e técnicos. • Utilização das Redacções das sedes dos mesmos e, sempre onde existam Redacções, a nível das capitais provinciais.

Figura 48 – Estratégia de comunicação

Meios de Suporte

A Estratégia Integrada de Comunicação torna muito mais efectivas as acções da empresa nas áreas de Imagem e Comunicação, evitando ter elementos dispersos, que aparentemente são lançados em diferentes direcções e ao acaso. A tabela abaixo apresenta os meios e as acções a desenvolver.

MEIOS DE SUPORTE	ACTIVIDADES A REALIZAR
RELAÇÕES COM OS MEDIA	Realização de encontros periódicos com editores e jornalistas de influência, produção de informação para distribuição e publicação, participação em entrevistas e programas especializados dos Media.
SESSÕES DE INFORMAÇÃO	Organização de sessões públicas de Informação destinadas às partes interessadas e afectadas, a parceiros e personalidades influentes (<i>opinion makers</i> e <i>decision makers</i>).
FEIRAS E EXIBIÇÕES	Participação em feiras e exposições, em Moçambique.
PUBLICIDADE	Inserção de anúncios explicativos dos direitos e deveres dos cidadãos e seus procedimentos.
PROMOÇÕES	Acções promocionais que possibilitem maior visualização da imagem da Electricidade de Moçambique. ex. Patrocínios de actividades de interesse para a economia e para a sociedade, incidindo na Responsabilidade Social.
BRINDES	Utilizar o branding da EDM e também o branding de serviços e produtos, como por exemplo o Credelec Online.
	Produção de brindes institucionais para oferta em ocasiões específicas.
CAUSAS SOLIDÁRIAS	Acções de apoio a causas, como calamidades e combate ao VIH/SIDA, Malária e outras.
EVENTOS DESPORTIVOS	Organização de eventos desportivos para estreitar as relações entre os Dirigentes e Quadros e para o envolvimento da sociedade, por forma a garantir uma maior visualização da imagem da instituição.
EVENTOS CULTURAIS E RECREATIVOS	Organização de eventos culturais e desportivos para estreitar as relações entre Dirigentes, Quadros e Trabalhadores e para o envolvimento da sociedade, por forma a garantir uma maior visualização da imagem da instituição.
COCKTAILS E RECEPÇÕES	Participação em Cocktails e Recepções para as quais a Electricidade de Moçambique for convidada.
	Organização de Cocktails e Recepções pela Electricidade de Moçambique sempre que houver uma justificação.
PEQUENOS-ALMOÇOS, ALMOÇOS E JANTARES	Participação em pequenos-almoços, almoços e jantares para os quais a Electricidade de Moçambique for convidada.
	Organização de pequenos-almoços, almoços e jantares com parceiros, novos parceiros e personalidades influentes.
RELAÇÕES PESSOAIS	Aprofundar as relações pessoais com todas as personalidades, mesmo que essas relações sejam de longa data.

Gestão de Crises

Por mais que sejam eventos de carácter local, provincial ou regional, os mesmos têm impacto a nível nacional e, por isso, a responsabilidade da Comunicação deve ser assumida de imediato pelo Departamento de Comunicação em coordenação com o Conselho de Administração e as mais diversas direcções, com vista à mitigação do impacto da desinformação e/ou especulação.

Em caso de ocorrência de tais eventos, um Comité de Gestão de Crise deverá ser criado para coordenar as seguintes etapas:

1º Passo: Definição do problema;

2º Passo: Levantamento de informações relevantes;

3º Passo: Centralização da comunicação;

4º Passo: Comunicação tempestiva e frequente;

5º Passo: Definir estratégias de media;

6º Passo: Pensar como os jornalistas;

7º Passo: Falar directamente com os afectados; e

8º Passo: Manter a rotina de trabalho.

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- V-1. Plano Quinquenal do Governo para o período 2020-2024
- V-2. Estratégico da EDM para o período 2018-2028
- V-3. Plano de Actividades e Orçamento para 2020
- V-4. Programa Energia para Todos
- V-5. Estratégia Nacional de Electrificação
- V-6. Plano Director Integrado 2018-2043
- V-7. Estudo Tarifário no Sector Eléctrico em Moçambique
- V-7. Relatório sobre os efeitos da capitalização no custo do serviço da EDM