



REPÚBLICA DE
MOÇAMBIQUE

IGEPE

INSTITUTO DE GESTÃO DAS PARTICIPAÇÕES DO ESTADO
STATE SHARES MANAGEMENT AGENCY

ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTOS DO SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO 2020-2030





INSTITUTO DE GESTÃO DAS PARTICIPAÇÕES DO ESTADO
STATE SHARES MANAGEMENT AGENCY

ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO
DO SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO
2020-2030

Agosto de 2019



**CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO DO IGEPE**

Ana Isabel Senda Coanai
Raimundo Jorge Matule
Mário Xavier Estêvão

Presidente do Conselho de Administração
Administrador do Pelouro de Controlo de Participações
Administrador do Pelouro de Administração e Finanças

Equipa de coordenação e gestão

Cristina Matavele
Abílio Inguane
Jacinto Uqueio
Fulgêncio Matlombe
Cândido Ndimande

Directora de Investimentos (Gestora do Projecto)
Director de Planificação e Desenvolvimento Institucional
Director de Controlo das Participações
Sócio da Intellica, SA. (Director do Projecto)
Sócio da Intellica, SA (Responsável pelo Controlo de
Qualidade do Projecto)

Angelina Vaz

Manager na Área de Corporate Finance da Intellica, SA
(Gestora do Projecto)

Edição:

SOCIEDADE DO NOTÍCIAS - GRÁFICA.

Produção:

Intellica, SA. Todos os direitos reservados.

Revisão:

SOCIEDADE DO NOTÍCIAS, SA

Divulgação:

IGEPE

ÍNDICE

Sumário Executivo	6
Fundamentação	8
1. Contexto Macroeconómico	9
- Contexto Internacional	9
- Contexto Regional	10
- Contexto Nacional	11
2. Sector Empresarial do Estado	12
3. Política de Investimento	13
4. Objectivos, Prioridades e Pilares de Aposta Estratégica	23
5. Principais Oportunidades de Investimento	49
6. Modelo de Operacionalização	53
7. Considerações Finais	55

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Sector Empresarial do Estado (SEE) enfrenta um conjunto de desafios no cumprimento dos seus objectivos, no contexto do desenvolvimento económico e social do país, que incluem baixo nível de investimentos, fracos retornos do capital investido, diluição das participações sociais, exiguidade de recursos financeiros e elevado endividamento.

Ultimamente a economia nacional é caracterizada pela descoberta e exploração de recursos naturais com importância estratégica ao nível mundial, com destaque para o gás, carvão e grafite, representando um desafio para o SEE participar activamente na exploração e processamento destes recursos, tendo em vista a maximização dos ganhos para o País.

Para responder a estes desafios, foi elaborada a presente Estratégia de Investimento do SEE, instrumento orientador da mobilização, aplicação e gestão racional dos escassos recursos financeiros do Estado nas empresas, que promove sinergias entre os principais actores do sector.

O objectivo principal da Estratégia de Investimento do SEE é de estabelecer um quadro orientador sobre as linhas estratégicas do investimento, incluindo a orientação, aplicação e gestão dos recursos económico e financeiros. Este documento estrutura a carteira de investimentos como se segue:

CARTEIRA ESTRATÉGICA E ESTRUTURANTE



Constituída por empresas que criam um elevado valor e alta rentabilidade para a sociedade, inseridas em sectores estratégicos, estruturantes e prioritários, visando desenvolver infraestruturas, catalisar sinergias e promover o crescimento económico.

CARTEIRA ESTRATÉGICA E SOCIAL



Que integra empresas que apresentam um elevado papel e impacto social, mas com baixa rentabilidade e não estão inseridas em sectores estruturantes.

CARTEIRA DE INTERESSE ECONÓMICO E FINANCEIRO



Constituída por unidades de elevado potencial ou com elevada rentabilidade económico-financeira mas com um papel social reduzido.

Em termos de orientação estratégica são também apresentados os princípios gerais do investimento, incluindo os aspectos relacionados com a governação, tipificação e gestão de riscos e os sectores prioritários para a alocação de recursos de investimento, nomeadamente os sectores de Recursos Naturais, Energia, Infraestruturas, Transporte, Telecomunicações e Financeiro.

Visão, Objectivos e Prioridades				
Visão	SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO ROBUSTO			
Objectivo Macro	 Viabilização e Rentabilização	 Consolidação dos Modelos de Governação Corporativa	 Desenvolvimento de Fontes de Financiamento	 Desenvolvimento do Capital Humano
Prioridades (2020-2030)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reestruturar a carteira do SEE; ▶ Reestruturar empresas estratégicas; ▶ Desinvestir em participações sociais; ▶ Desenvolver sinergias; ▶ Desenvolver / investir em novos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Consolidar os modelos de governação do SEE; ▶ Implementar e avaliar os contratos de gestão e de mandato com os titulares de gestão das empresas do SEE; ▶ Promover a elaboração e aplicação consistente da política de dividendos nas empresas do SEE; ▶ Promover a determinação dos níveis de autonomia nos processos de tomada de decisão nas empresas do SEE; ▶ Introduzir auditorias estratégicas e de desempenho; ▶ Aplicar e controlar as medidas de governação corporativa institucionalizadas no SEE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definir opções estratégicas para a reestruturação dos passivos; ▶ Desenvolver opções de financiamento sustentáveis para o investimento nas empresas. ▶ Dotar o IGEPE de recursos financeiros para acompanhar as decisões de investimento e de viabilização do SEE; ▶ Criar um fundo de investimentos do SEE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desenvolver competências técnicas e de liderança no SEE; ▶ Reforçar equipa do IGEPE para responder aos desafios do SEE; ▶ Fortalecer as Áreas de Investimento & Gestão de Participações com recursos internos e/ou externos; ▶ Adotar estratégias de retenção de quadros.

FUNDAMENTAÇÃO

O Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE) é uma instituição pública, dotada de autonomia administrativa, patrimonial e financeira, tutelada pelo Ministro de Economia e Finanças, criada pelo Conselho de Ministros, através do Decreto nº 46/2001, de 21 de Dezembro, e tem por finalidade o exercício, nos termos legais, da gestão das participações sociais do Estado.

Ao longo da sua existência, o IGEPE tem enfrentado limitações para o acompanhamento das decisões de investimento do Estado e da própria Instituição, colocando em causa a prossecução da sua missão, o que implica: (i) Insuficiente capacidade do IGEPE para investir em novos negócios, em áreas estratégicas e de alto rendimento; (ii) Dificuldade do IGEPE em influenciar e manter o SEE dinâmico, participativo e contribuinte para as receitas do Estado e para o desenvolvimento da economia nacional; e (iii) Falta de condições que garantam a sustentabilidade da Instituição, a médio e longo prazo, para a realização de investimentos que possam gerar mais receitas para o Instituto.

Tendo em conta os factores identificados, que evidenciam que a participação do Estado no SEE requer não só o seu envolvimento na constituição das sociedades (subscrição e realização do capital), mas também em todas as fases da vida das empresas, coloca-se como um dos grandes desafios a identificação de fontes alternativas de financiamento, que possam permitir de entre outras:



Neste sentido, o IGEPE pretende identificar alternativas que suportem os desafios acima descritos, através da adopção de uma Estratégia de Investimento clara, objectiva e com acções prioritárias a curto, médio e longo prazo, que fortaleça as suas potencialidades e vocação.

1. CONTEXTO MACROECONÓMICO



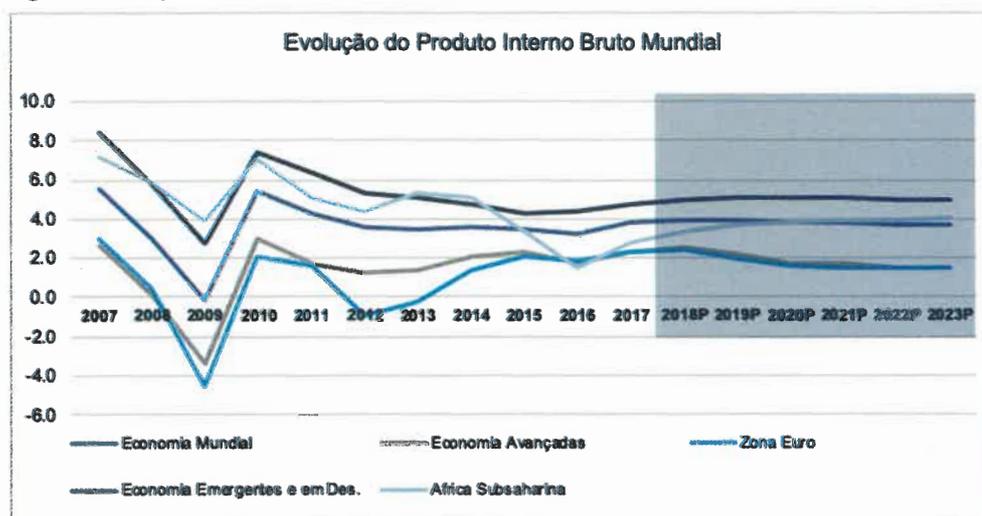
A situação macroeconómica internacional, regional e nacional e as perspectivas da sua evolução são um factor chave na definição das linhas de orientação estratégica para o investimento no SEE, constituindo-se como base para a contextualização da situação económica, com particular ênfase para os sectores com forte presença do SEE.

A análise da situação económica incide sobre as principais variáveis macroeconómicas mais relevantes na perspectiva do investimento ao nível internacional, regional e nacional.

CONTEXTO INTERNACIONAL

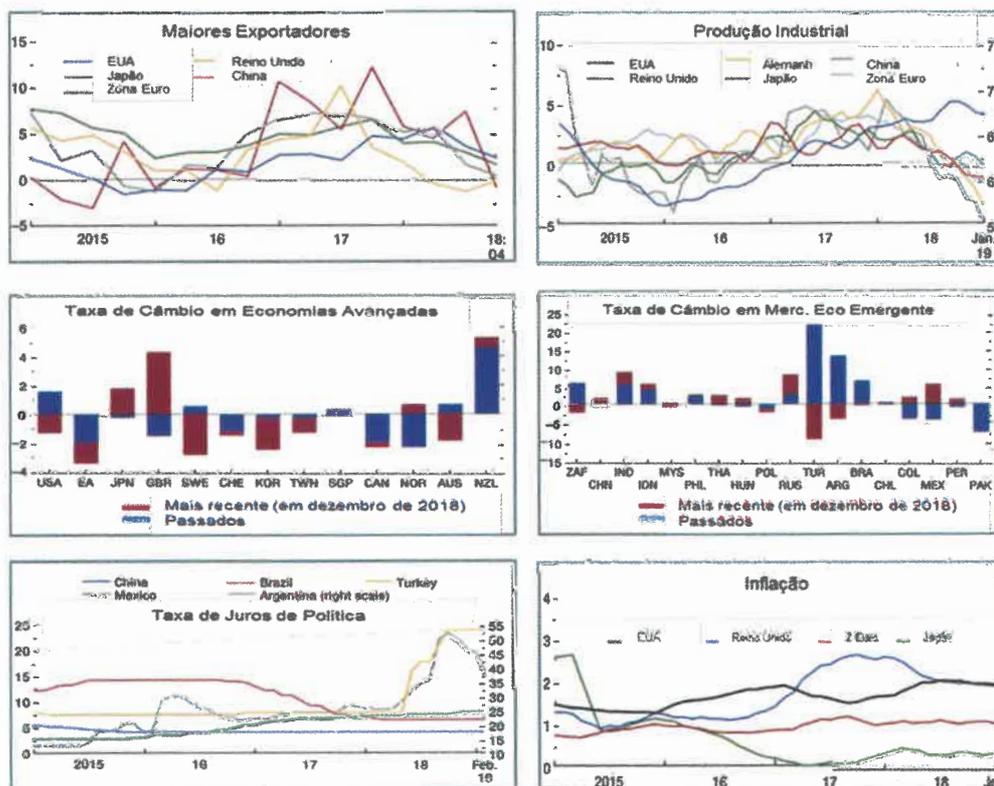
Os dados da World Economic Outlook (WEO) apontam que a economia mundial em 2018 registou uma desaceleração no crescimento para 3,6%, comparativamente a 3,8% do ano 2017, caracterizado pelo abrandamento no crescimento dos países avançados e emergentes, devido à redução da produção industrial (excluindo os Estados Unidos da América – EUA cujo crescimento foi ainda robusto), do comércio e do investimento, num contexto de maiores barreiras comerciais e tensões geopolíticas.

Figura 1: Evolução do PIB Mundial



O actual comportamento da economia mundial é caracterizado por factores como o abrandamento económico na Zona Euro, no Japão e no Reino Unido, face: (i) ao escalar das tensões comerciais entre a China e os EUA; (ii) ao prolongamento das negociações em relação ao BREXIT; e (iii) à intensificação das tensões geopolíticas.

Figura 2: Indicadores Macroeconómicos Internacionais



CONTEXTO REGIONAL

Ao nível do continente Africano, a actividade económica dos países da região da África Subsaariana cresceu 3% em 2018, explicada não só pelas condições financeiras externas favoráveis, como também pelas reformas implementadas pelos respetivos Estados, no quadro do reforço da consolidação fiscal e da boa governação. De acordo como o Fundo Monetário Internacional (FMI) os investidores apresentaram uma maior apetência pelos títulos da região, com as emissões de obrigações soberanas em 2018 superiores em relação ao anterior.

A África do Sul, considerada uma das principais economias da região, registou um crescimento de 0,8% em 2018, após ter registado 1,3% em 2017. O referido abrandamento é associado ao fraco desempenho do sector agrícola face a estiagem severa que assolou o País, aliada à contracção do sector mineiro.

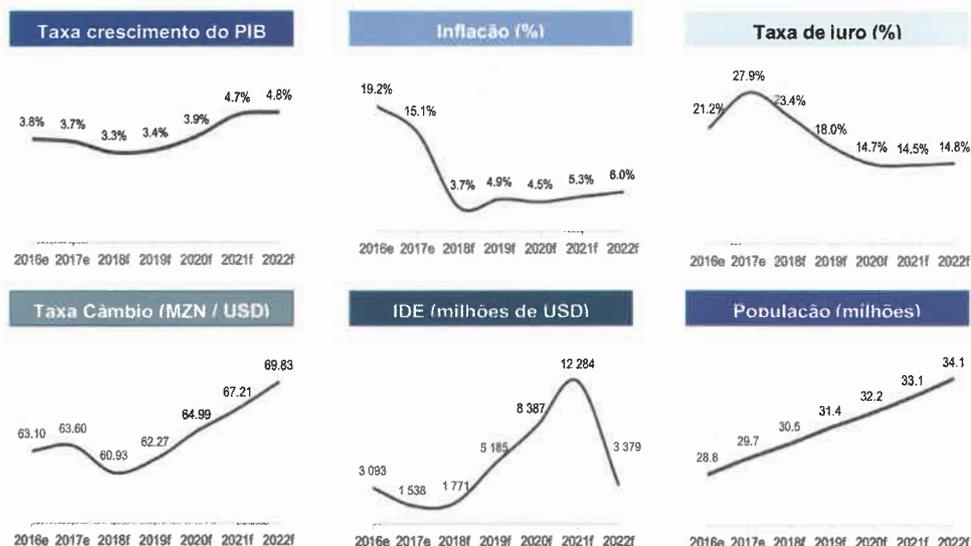
Cerca de 50% da exportação de África para o resto do mundo é composta por produtos minerais e 13% por pedras e vidros. Os custos de importação na África Subsaariana são elevados em relação a outras regiões do mundo.

CONTEXTO NACIONAL

A situação actual da economia Moçambicana demonstra um abrandamento pelo terceiro ano consecutivo (2016-18), de acordo com as estimativas do Instituto Nacional de Estatística (INE). O crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) situou-se em 3,3% em termos reais, após uma expansão sucessiva de 6,6%, 3,8% e 3,7%, no contexto de procura interna, que reflecte o efeito combinado da fraca capacidade financeira do Estado e uma política monetária restritiva.

No período que antecede o abrandamento, a economia Moçambicana foi considerada uma das mais dinâmicas ao nível da África Subsaariana, com crescimento económico médio anual de 6,32%, impulsionado pela sólida gestão macroeconómica e pelo investimento directo estrangeiro (IDE). A figura abaixo ilustra os principais indicadores macroeconómicos de Moçambique.

Figura 3: Principais Indicadores Macroeconómicos de Moçambique



Fonte: Banco de Moçambique (BM), Fundo Monetário Internacional (IMF) e The Economist Intelligence Unit (EUI)

As previsões do FMI e da EUI apontam para uma recuperação da economia de Moçambique a partir de 2020, registando um crescimento médio anual de 5,4% do PIB real entre os anos de 2020-22. O início da exploração do gás na Bacia do Rovuma poderá conduzir à expansão do PIB real para 7,5%, articulado com o investimento interno em serviços auxiliares. Contudo as previsões de crescimento poderão ser afectadas pelos efeitos dos ciclones IDAI e Kenneth, que causaram avultados danos económicos, com enfoque nas infraestruturas com impacto na capacidade produtiva.



2. SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO

Segundo a Lei nº 3/ 2018, de 19 de Junho, o SEE é constituído pelo conjunto de unidades produtivas e comerciais do Estado, organizadas e geridas de forma empresarial, integrando empresas públicas e empresas exclusiva ou maioritariamente participadas pelo Estado. Assim, com base nessa definição, o SEE é composto por um total de 32 (trinta e duas) empresas, sendo 12 (doze) empresas públicas, 19 (dezanove) sociedades anónimas e 1 (uma) fundação.

Figura 4: Empresas do SEE



A gestão e coordenação das empresas do SEE estabelecida no âmbito da Lei Nº 3/2018, de 19 de Junho, compreende o exercício de poderes e deveres inerentes à função accionista do Estado, e pressupõe



A aprovação do pacote legislativo do SEE, que inclui o Regulamento da Lei nº 3/2018, aprovado pelo Decreto nº 10/2019, de 26 de Fevereiro, representa um avanço significativo na governação e gestão do sector, sendo o maior desafio a implementação destes normativos, a avaliação do seu impacto na dinâmica das empresas e nos respectivos modelos de relacionamento e coordenação dos principais actores institucionais, designadamente o Ministério da Economia e Finanças (MEF), os Ministérios sectoriais e o IGEPE.

3. POLÍTICA DE INVESTIMENTO

A Política de Investimento (PI) baseia-se na Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho. De acordo com esta lei, as responsabilidades da entidade gestora e coordenadora do Sector Empresarial do Estado (IGEPE) diferem caso a empresa seja Empresa Pública (EP), participada exclusiva ou maioritariamente pelo Estado, ou participada minoritariamente pelo Estado.

Caso a empresa seja E.P., participada exclusiva ou maioritariamente pelo Estado, o IGEPE assumirá o exercício da função accionista, que compreende:

- 01 **Representar o Estado nas Assembleias Gerais**
- 02 **Acompanhar e supervisionar a gestão do SEE**
- 03 **Elaborar relatórios consolidados sobre o desempenho do SEE**
- 04 **Adquirir e alienar, em representação do Estado, participações no capital das sociedades e subscrever quaisquer outras participações financeiras, desde que realizada nos termos da legislação**
- 05 **Designar e destituir os membros dos órgãos sociais**
- 06 **Controlar o desempenho económico-financeiro do SEE**
- 07 **Gerir as participações sociais e financeiras do Estado**
- 08 **Assegurar a implementação da política e estratégia do SEE**
- 09 **Propor programas de investimentos para o SEE**
- 10 **Promover o desenvolvimento do capital humano do SEE**
- 11 **Propor instrumentos legais para o SEE**
- 12 **Desenvolver acções de coordenação e assessoria relativa à gestão das participações sociais**



Caso a empresa seja minoritariamente participada pelo Estado e/ou pelo IGEPE, compete este gerir as respectivas participações sociais e financeiras.

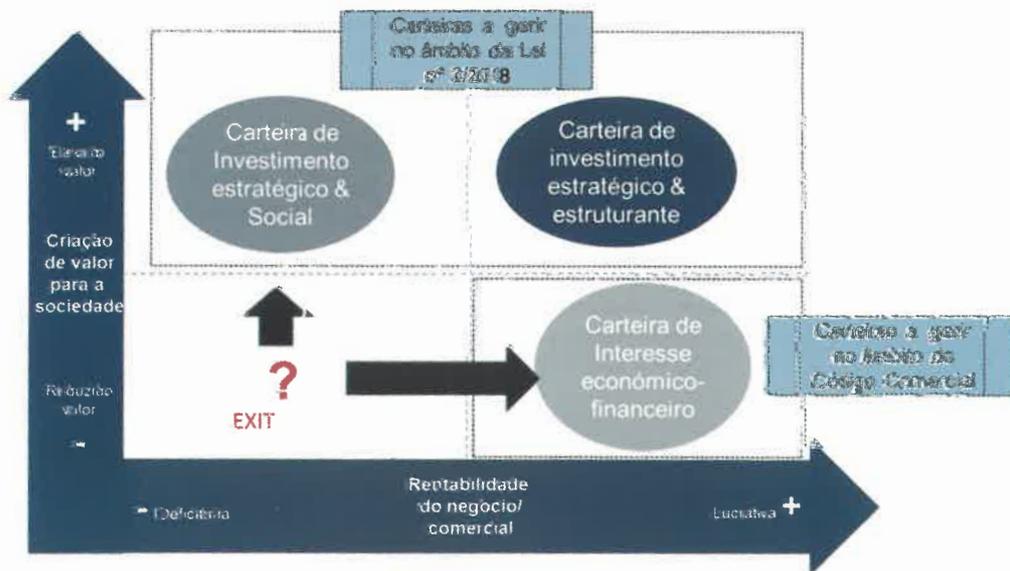
3.1. Carteira de Investimento

A carteira de investimento agrupa-se em estratégico-estruturante, estratégico-social e de interesse económico-financeiro.



O processo de classificação da carteira de investimento está ilustrada na figura seguinte:

Figura 5: Processo de Classificação da Carteira de Investimento



3.2. Princípios Gerais de Investimento

Os princípios de investimento variam conforme o agrupamento da carteira, designadamente, estratégico-social, estratégico-estruturante e de interesse económico-financeiro. A seguir apresenta-se a descrição dos princípios para cada um dos agrupamentos da carteira.

Tabela I: Princípios Gerais de Investimento

Princípios Gerais de Investimento	
<p>Investimento Estratégico e Estruturante</p> 	<p>Missão - o investimento deve cobrir áreas com claro propósito e missão no quadro do desenvolvimento do País.</p> <p>Promoção - o investimento deve assumir a promoção do crescimento da economia e do desenvolvimento social e humano como objectivo.</p> <p>Indução - o investimento deve induzir o desenvolvimento do Sector Privado através de iniciativas como conteúdo local e oportunidades criadas pela cadeia de valor.</p> <p>Protecção - deve absorver e conter as falhas de mercado.</p> <p>Sustentabilidade - o processo de criação de bens e serviços deve ser duradouro e evolutivo, respeitando o meio ambiente e a sociedade.</p>
<p>Investimento Estratégico-social</p> 	<p>Missão - o investimento deve ter como propósito a disponibilização de bens e serviços de utilidade pública.</p> <p>Universalidade - o investimento deve proporcionar bens e serviços essenciais a todo o cidadão, independentemente do seu estatuto social.</p> <p>Serviço - o investimento deve proporcionar bens públicos e bens de mérito de qualidade, acessíveis e de alta prontidão.</p>
<p>Investimento de Interesse Económico-Financeiro</p> 	<p>Rentabilidade - o investimento deve ser capaz de remunerar os fundos e os recursos alocados.</p> <p>Diversificação - o investimento deve tomar a carteira mais rentável, otimizar o seu desempenho e minimizar riscos. Deve também identificar novas oportunidades de negócios e actuar em vários mercados, para permitir uma rentabilidade acima do mercado ao custo de um risco controlado.</p> <p>Gestão de risco - o investimento deve proporcionar maior oportunidade de bons retornos em troca de uma exposição maior aos riscos. Deve também permitir que a perda de valor por um motivo inesperado, seja compensada pela valorização e grandes ganhos em curto espaço de tempo, por meio da avaliação contínua do risco.</p> <p>Geração de valor para o accionista - o investimento deve permitir a maximização do valor para o accionista a médio e longo prazo.</p>

3.3. Estrutura de Suporte à Estratégia de Investimento

A estrutura de suporte à Estratégia de Investimento assegura a coexistência de empresas públicas e participadas, no estrito cumprimento da Lei nº 3/2018 e do Código Comercial, com o intuito de atingir os objectivos pretendidos. Concomitantemente, a presente estrutura sistematiza os objectivos de investimento e os três princípios que deverão contribuir para a sua materialização, designadamente: "Princípios de Governação", "Princípios de Investimento" e "Princípios de Gestão de Risco".

Figura 6: Objectivos e Princípios de Investimento



3.3.1. Objectivos da Carteira de Investimentos

Os objectivos da carteira de investimento são agregados em três grandes grupos, segundo a natureza da carteira.

Tabela 2: Objectivos da Carteira de Investimentos

Estratégico-Estruturante	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investir em sectores estratégicos e prioritários, para desenvolver infraestruturas, catalisar sinergias e promover o crescimento económico; ▶ Garantir a participação na exploração de recursos naturais estratégicos nacionais, tais como petróleo, gás, carvão e grafite, de entre outros; ▶ Contribuir para o erário público, através de taxas de concessão, impostos e dividendos.
Estratégico-Social	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investir em empresas de elevado impacto social, mesmo que não sejam financeiramente rentáveis; ▶ Assegurar a implementação de programas sociais e de promoção da cidadania.
Económico-Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investir em empresas e activos financeiros de elevado potencial e rentabilidade económico-financeira; ▶ Capturar investimentos de elevado dividend yield.

CONTINUA →

3.3.2. Princípios de Governação

Para além do cumprimento da legislação, deverão ser acautelados os seguintes princípios de boa governação:

- ◆ A actuação do IGEPE deve estar alinhada com o quadro macroeconómico fiscal e monetário do país, de modo a assegurar a consistência com as políticas e estratégias nacionais;
- ◆ Definição e divulgação pública de políticas, regras e procedimentos em relação às operações de investimento, financiamento e desinvestimento;
- ◆ O quadro de governação da carteira deve ser sólido e estabelecer uma divisão clara e eficaz de funções e responsabilidades, por forma a facilitar a responsabilização e a independência operacional na gestão;
- ◆ A carteira deve ser gerida de forma independente e de acordo com responsabilidades claramente definidas;
- ◆ O relatório anual e as demonstrações financeiras devem ser preparados de maneira oportuna e de acordo com padrões nacionais e internacionais;
- ◆ As actividades e demonstrações financeiras das entidades do SEE devem ser auditadas anualmente de acordo com os padrões internacionais, e os relatórios resultantes devem ser divulgados;
- ◆ Os padrões profissionais e éticos devem ser claramente definidos e divulgados a todo o SEE;
- ◆ O SEE deve ter uma estrutura que identifique, avalie e gere os riscos da sua actuação;
- ◆ Os activos e o desempenho do investimento (absoluto e relativo ao benchmarking) do SEE devem ser medidos e reportados de acordo com princípios e padrões claramente definidos;
- ◆ A implementação destes princípios deve ser monitorada de forma regular por uma entidade interna ou externa;
- ◆ A prestação de contas deve estar definida nos contratos de gestão e de mandato bem como em outros documentos constitutivos.



3.3.3. Princípios de Gestão de Risco

Os princípios de gestão de risco visam proteger o património do SEE e apoiar os gestores na tomada de decisões sobre o investimento.

Tabela 3: Princípios de Gestão de Risco

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Capital privado e diversificação	<ul style="list-style-type: none">▶ A alocação de activos é um factor crítico para o sucesso a longo prazo da carteira de interesse económico-financeiro.▶ A carteira de interesse económico-financeiro deve procurar a diversificação de longo-prazo além do foco geográfico, investindo em parcerias de natureza complementar em relação ao tamanho, sector e foco estratégico.▶ Os investimentos devem ser realizados nos sectores seleccionados e em Moçambique e podem incluir, mas não estão limitados a: Compra da empresa pelos gestores ou trabalhadores; Capital de risco; e Reestruturações.
Veículos de investimento	<ul style="list-style-type: none">▶ Esta política autoriza compromissos com parcerias de capital privado, parcerias em fundos e veículos especiais para investimento em parcerias de capital privado. Estes investimentos podem assumir qualquer tipo de instrumento financeiro.
Risco de liquidez	<ul style="list-style-type: none">▶ Investimentos de capital privado são ilíquidos e normalmente têm períodos de maturação de 10 a 12 anos. Os investimentos normalmente são mantidos até o vencimento e a venda antes do vencimento geralmente resulta em um desconto ao justo valor de mercado;▶ O risco de liquidez é gerado para minimizar a possibilidade de vendas forçadas devido ao excesso de liquidez ou resultantes do excesso de limites de exposição máxima ou da redução dos limites de exposição de alocação de activos.
Derivados	<ul style="list-style-type: none">▶ Não é permitido o investimento em produtos derivados.
Imobiliário	<ul style="list-style-type: none">▶ É permitido o investimento em activos imobiliários quer diretamente, quer por via de parcerias de diversa natureza, incluindo a aquisição de capital social em empresas de desenvolvimento imobiliário.



3.4. Sectores Prioritários

A definição dos sectores prioritários no âmbito da Estratégia de Investimento do SEE, visa assegurar uma alocação criteriosa dos recursos escassos, com vista ao alcance dos objectivos estratégicos. Para uma maior objectividade do processo, a selecção dos sectores obedeceu um conjunto de critérios económicos e financeiros, designadamente:

01	02	03	04
Grau de alinhamento aos eixos estratégicos de desenvolvimento, na perspectiva empresarial do Estado	Dimensão do mercado e atractividade do negócio	Rentabilidade e sustentabilidade económico-financieira	Posicionamento das empresas do SEE no sector
05	06	07	08
Competitividade em relação aos principais actores do mercado em referência	Risco de negócio e do retorno do investimento	Contribuição para o erário público	Valor acrescentado para a sociedade

Com base nos critérios acima, foram seleccionados 5 (cinco) sectores considerados prioritários, a seguir ilustrados:

Figura 7: Sectores Prioritários





SECTOR	FACTORES DETERMINANTES PARA A SELECÇÃO	EMPRESAS DO SEE NO SECTOR
<p>Sector de Recursos Naturais</p> 	<p>O país atravessa um momento ímpar na descoberta e exploração de recursos naturais de diversa natureza envolvendo empresas multinacionais, com destaque para o Gás, Petróleo, Carvão e Grafite.</p> <p>A maximização dos ganhos para o País com a exploração dos recursos naturais, em termos de emprego, lucros e contribuição para o erário público, requer uma participação activa do Estado no processo, através de empresas robustas em termos técnicos, económicos e financeiros; daí a necessidade de se apostar forte no investimento neste sector.</p>	
<p>Sector de Energia</p> 	<p>A demanda pela energia tem estado a aumentar constantemente como consequência do rápido crescimento e desenvolvimento económico, e gera necessidades para responder à procura do sector produtivo e para as exigências resultantes da melhoria do poder de compra e do bem-estar económico e social das populações.</p> <p>O crescimento e desenvolvimento económico acelerado esperado para os próximos anos resultante da exploração dos recursos naturais irá exigir uma resposta adequada em termos de investimento para a provisão de energia directamente para este sector mas também para a transformação e acréscimo de valor aos recursos naturais. Moçambique dispõe de um potencial de produção de energia suficiente para responder à demanda doméstica e para abastecer os países vizinhos deficitários. A procura de fontes mais limpas e amigas do ambiente no sector energético irá impulsionar níveis mais altos de demanda de gás e energias renováveis.</p> <p>As exportações de energia (energia hidroelétrica, carvão, gás e possivelmente petróleo) e projectos para cobrir a crescente procura interna de electricidade desempenharão um papel cada vez mais importante nos próximos anos.</p>	

SECTOR	FACTORES DETERMINANTES PARA A SELECÇÃO	EMPRESAS DO SEE NO SECTOR
<p>Sector de Infraestruturas e Transporte</p> 	<p>A exploração de recursos naturais terá impactos positivos em vários sectores produtivos, gerando um rápido crescimento e desenvolvimento económico e consequentemente necessidades em infraestruturas e transporte, tais como, portos, linhas férreas, barragens, aeroportos, de entre outros. O investimento em infraestruturas deverá ser feito na perspectiva de criação das condições necessárias para responder às exigências do crescimento e desenvolvimento económico e do aumento do volume de negócios, emprego, lucros e contribuição para o erário público. Trata-se de um sector com grande potencial de geração de lucros, mas que requer altos níveis de investimento.</p>	
<p>Sector de Telecomunicações</p> 	<p>O sector de telecomunicações, de tecnologia intensiva, está em constante evolução pela crescente necessidade de comunicação, crescimento populacional e crescimento da economia. Actualmente assiste-se um crescimento acelerado na utilização de aplicações de telecomunicações online designadamente, o correio electrónico, as transacções e pagamentos electrónicos, o acesso a redes sociais e outras aplicações multimédia. A redefinição de formas de conectividade, o aumento da capacidade dos dispositivos e o crescimento do número de utilizadores abre espaço para maiores investimentos e retornos no sector. O Sector das telecomunicações ao nível global é um dos mais lucrativos; o veículo criado para este sector (Tmcel) é detentor de uma posição competitiva de relevo no mercado, permitindo que os esforços em curso para a sua reestruturação assegurem a sua lucratividade e elevação da sua posição competitiva</p>	
<p>Sector Financeiro</p> 	<p>O sector financeiro tem um duplo papel no desenvolvimento do SEE, tomando em consideração a sua dimensão e rentabilidade, associado ao facto de poder servir de catalisador das restantes empresas, através da mobilização e canalização de recursos financeiros em condições adequadas aos objectivos estratégicos do SEE e a cobertura dos riscos das suas actividades.</p>	

“Não obstante a aposta da Estratégia de Investimento não incluir alguns sectores que, numa perspectiva de desenvolvimento económico e social, sejam incontornáveis, como por exemplo, a Agricultura, Saúde, Turismo e Comunicação Social, devido aos critérios usados, que dão primazia a variáveis económico-financeiras, o IGEPE irá manter o apoio necessário e envidar esforços na busca de soluções para a sustentabilidade das empresas desses sectores”.

3.5. Critérios Para a Avaliação e Priorização dos Projectos

Para assegurar a uniformidade e decisões racionais na avaliação dos projectos são definidos critérios e variáveis descritos na tabela seguinte:

Critério	Variáveis
Alinhamento com os Eixos Estratégicos do Desenvolvimento do SEE	Grau de alinhamento com a estratégia do SEE (por exemplo dentro das prioridades e sectores de aposta estratégica)
	Grau de alinhamento com os instrumentos orientadores de política económica (Ex: PQG, PES, Programas e Planos Sectoriais, etc.)
Dimensão do Mercado e Atractividade do Negócio	Volume do negócio do sector (histórico e projectado)
	Atractividade sectorial
	Valor Actual Líquido
Viabilidade Económico-financeira	Taxa Interna de Retorno
	Período de Recuperação do Investimento
	Nível de cobertura dos custos (apenas projectos com impacto social elevado)
	Geração de valor para o accionista
Contribuição para o Erário Público	Nível de arrecadação de receitas de capital e de impostos
Posicionamento da Empresa no Sector	Quota do mercado actual e projectada
Competitividade em Relação aos Principais Actores do Mercado em Referência	Tecnologia a ser empregue comparativamente à concorrência
	Posicionamento, em termos de localização, em relação aos principais mercados, fontes de matérias-primas e demais recursos
	Número de postos de emprego a serem criados
Valor Acrescentado para a sociedade	Grau de satisfação das necessidades em bens e serviços para a população
	Nível de Investimento em responsabilidade social
	Disponibilidade de financiamento
Financiamento	Tipo de fonte de financiamento e riscos associados
	Período de reembolso
	Custo de financiamento
	Combinação entre o capital próprio e alheio
Capacidade de Implementação	Grau de dependência em relação ao parceiro para execução do projecto.
Impacto Ambiental	Grau de sustentabilidade ambiental

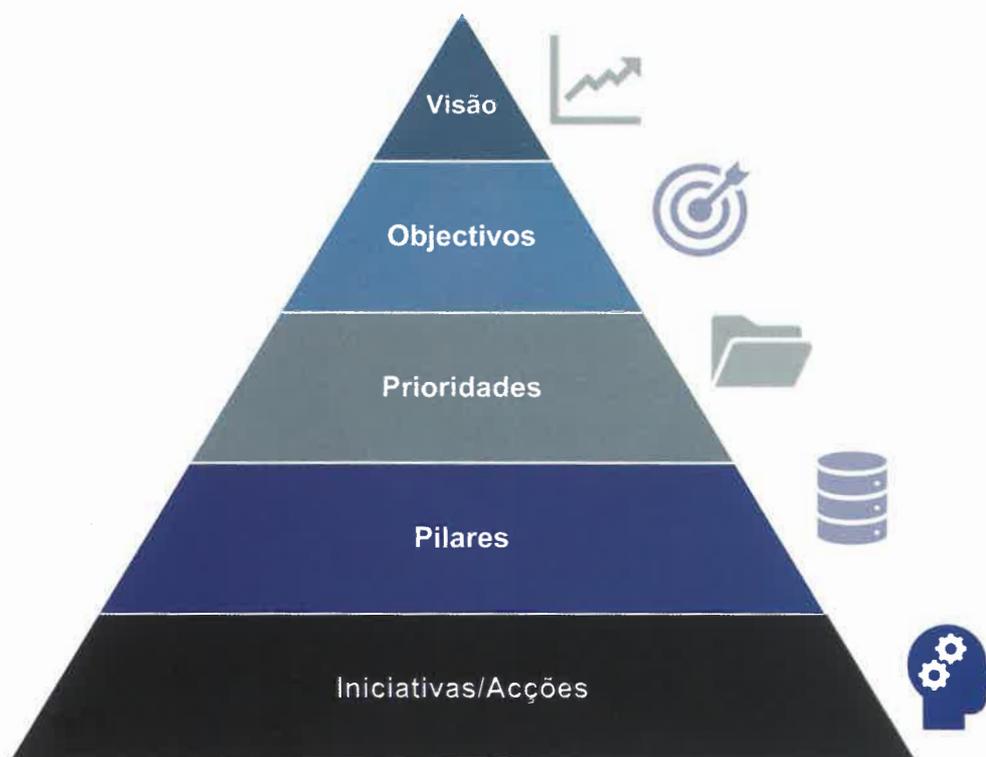
4. OBJECTIVOS, PRIORIDADES E PILARES DE APOSTA ESTRATÉGICA

Os objectivos, prioridades e os pilares de aposta estratégica para o Investimento no SEE são definidos com base nos desafios e oportunidades identificados e estão orientados para tornar este sector robusto, em termos de rentabilidade e contribuição para o erário público a médio e longo prazo.

Para a operacionalização e implementação da Estratégia de Investimento do SEE, foram definidas iniciativas por Pilar de Aposta Estratégica que irão corporizar e dinamizar as Acções de Implementação através da identificação das entidades a serem envolvidas e os responsáveis de cada Iniciativa.

A figura seguinte apresenta a hierarquia dos elementos estratégicos para o Investimento no SEE.

Figura 8: Elementos Estratégicos para o Investimento no SEE





4.1 Visão

Volvidos 10 anos da implementação da Estratégia do Investimento, perspectiva-se um SEE Robusto. Esta é a visão que deverá orientar todos os actores do sector a todos os níveis.

4.2 Objectivos e Prioridades Estratégicas

Para efeitos da presente Estratégia, são definidos objectivos a curto, médio e longo prazo, com foco na revitalização, crescimento e expansão do SEE. Os objectivos são definidos tendo em conta o alcance das principais prioridades definidas para as empresas nos próximos 10 anos (2020-2030).

A Estratégia de Investimento do Sector Empresarial define quatro objectivos macro:



Objectivos e Prioridades da Estratégia de Investimento do SEE		
Objectivos Macro	Prioridades	
	A Curto e Médio Prazo	A Médio e Longo Prazo
<p>Viabilização e Rentabilização do SEE</p> 	<p>Reestruturar o Sector Empresarial do Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Alcançar o equilíbrio económico-financeiro da carteira; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcançar a sustentabilidade financeira das EP's; ▪ Reduzir os níveis de endividamento. ▶ Explorar e maximizar as sinergias no SEE; ▶ Desinvestir em participações sociais; ▶ Alienar participações não estratégicas; ▶ Dissolver e liquidar empresas não rentáveis. 	<p>Reestruturar o Sector Empresarial do Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Alcançar o equilíbrio económico-financeiro da carteira: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcançar a sustentabilidade financeira das EP's; ▪ Reduzir os níveis de endividamento. ▶ Aumentar a Rentabilidade do SEE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar novas oportunidades de negócio; ▪ Definir e implementar estratégias de redução de custos; ▪ Explorar novas oportunidades com alto potencial de rentabilidade e baixos custos dentro da cadeia de valor; ▪ Expandir o SEE, através de investimentos em novos negócios com enfoque nos sectores estratégicos e estruturantes. ▶ Aumentar a Contribuição do SEE para o Erário público <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorar a eficiência operacional do SEE; ▪ Modernizar o SEE através de aplicação de tecnologias e equipamentos de ponta nos processos operacionais de negócios; ▪ Optimizar o modelo/estratégia de financiamento.

CONTINUA →



Objectivos e Prioridades da Estratégia de Investimento do SEE		
Objectivos Macro	Prioridades	
	A Curto e Médio Prazo	A Médio e Longo Prazo
<p>Consolidação do Modelo de Governação do SEE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Consolidar os modelos de governação corporativa no SEE; ▶ Adequar os Estatutos das empresas do SEE aos ditames da legislação aplicável e aos princípios de Governação Corporativa globalmente aceites; ▶ Implementar e avaliar os contractos de gestão e de mandato com os titulares de gestão das empresas do SEE; ▶ Promover a elaboração e aplicação consistente da política de dividendos nas empresas do SEE; ▶ Promover a determinação dos níveis de autonomia nos processos de tomada de decisão nas empresas do SEE; ▶ Promover a elaboração específica ou a inserção nos documentos de normas e regulamentos das empresas do SEE de aspectos relevantes sobre prevenção da corrupção e práticas antiéticas; ▶ Introduzir auditorias estratégicas e de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aplicar e controlar as medidas de Governação Corporativa institucionalizadas no SEE.
<p>Desenvolvimento de Fontes de Financiamento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identificar opções estratégicas para a reestruturação dos passivos; ▶ Dotar o IGEPE de recursos financeiros para acompanhar as decisões de investimento e de revitalização do SEE; ▶ Desenvolver opções de financiamento sustentáveis para o investimento nas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dotar o IGEPE de recursos financeiros para acompanhar as decisões de investimento e de revitalização do SEE; ▶ Desenvolver opções de financiamento sustentáveis para o investimento nas empresas; ▶ Criar um fundo de investimentos do SEE (<i>opção de conta domiciliada no BNI</i>).

 CONTINUA 

Objectivos e Prioridades da Estratégia de Investimento do SEE		
Objectivos Macro	Prioridades	
	A Curto e Médio Prazo	A Médio e Longo Prazo
<p>Desenvolvimento do Capital Humano</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desenvolver competências técnicas e de liderança; ▶ Reforçar equipa do IGEPE para responder aos desafios do SEE; ▶ Redimensionar o quadro-tipo das áreas-chave do IGEPE; ▶ Fortalecer as Áreas de Investimento e de Gestão de Participações com recursos internos e/ou externos; ▶ Adoptar estratégias de retenção de quadros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desenvolver competências técnicas e de liderança; ▶ Adoptar estratégias de retenção de quadros.

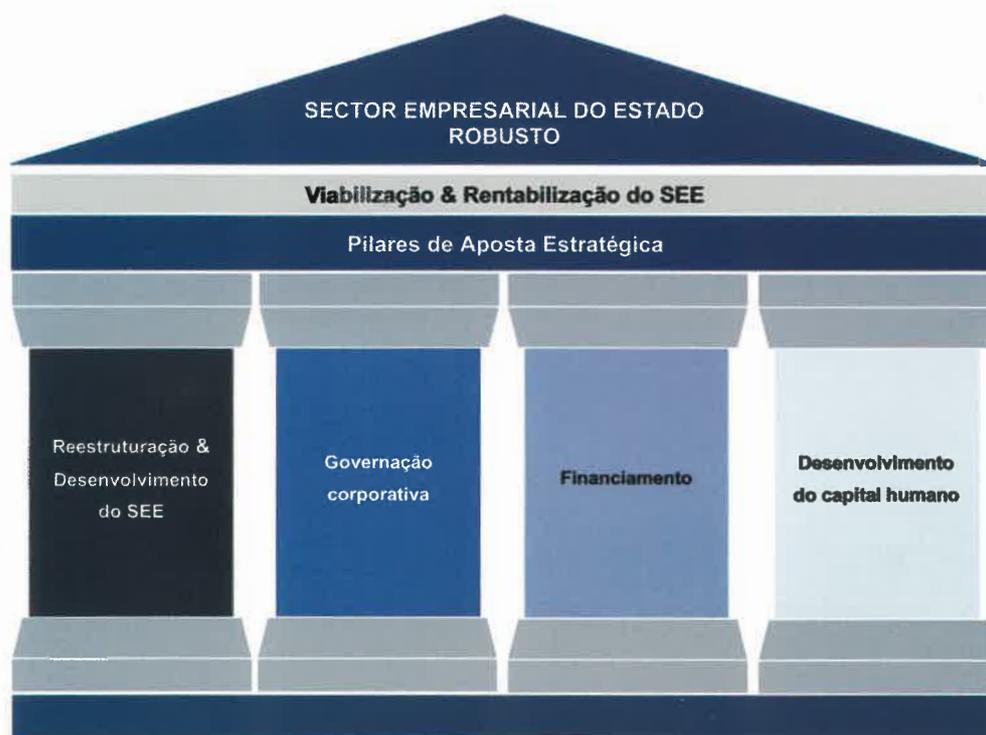
4.3. Pilares de Aposta Estratégica

A Estratégia de Investimento do SEE assenta em quatro pilares de aposta estratégica, designadamente:

- ◆ Reestruturação e Desenvolvimento do Sector Empresarial do Estado;
- ◆ Consolidação do Modelo de Governação Corporativa;
- ◆ Desenvolvimento de Opções de Financiamento;
- ◆ Desenvolvimento do Capital Humano.

A figura seguinte ilustra os pilares de aposta estratégica do SEE:

Figura 10: Pilares de Aposta Estratégica



4.3.1 Reestruturação e Desenvolvimento do Sector Empresarial do Estado

A reestruturação e desenvolvimento do SEE constitui o principal alicerce da Estratégia de investimento, pois os resultados da implementação deste pilar, condiciona vários objectivos definidos, como por exemplo, a rentabilização e o aumento da contribuição no erário público.

Tabela 5: Objectivos e Racional do Pilar da Reestruturação e Desenvolvimento do SEE

PILAR 1: REESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SECTOR EMPRESARIAL DO ESTADO	
	
Objectivos	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Viabilizar e rentabilizar o SEE, através da identificação de novas oportunidades de negócios e expansão de investimentos nos sectores estratégicos e estruturantes; ☞ Estimular a realização de negócios entre empresas do SEE com ganhos mútuos. 	
Racional	
<p>As empresas do SEE tem enfrentado vários desafios, com destaque para a baixa rentabilidade, prejuízos acumulados, fraco retorno dos investimentos realizados, baixa competitividade, excesso de mão-de-obra não qualificada, modelos de gestão não ajustados a nova estrutura e modelo de supervisão.</p> <p>Por outro lado, a maioria das empresas encontram-se numa situação de quase falência, com altos níveis de endividamento e estabilidade financeira em risco, o que dificulta o acesso ao financiamento e conseqüentemente, fraca atractividade para os investidores.</p> <p>A Estratégia de Investimento numa primeira fase irá se ocupar em reestruturar a carteira de investimento, resolver os problemas actuais de algumas empresas estratégicas, com enfoque para o endividamento, e criar bases necessárias para a viabilização, rentabilização, crescimento e expansão do SEE.</p>	



4.3.2 Governação Corporativa

A melhoria da Governação das empresas é um factor primordial para o sucesso da implementação da Estratégia de Investimento e materialização das apostas estratégicas e evita que as acções a serem implementadas não resultem na perda de recursos, devido a má gestão.

Tabela 6: Objectivos e Racional do Pilar da Governação Corporativa

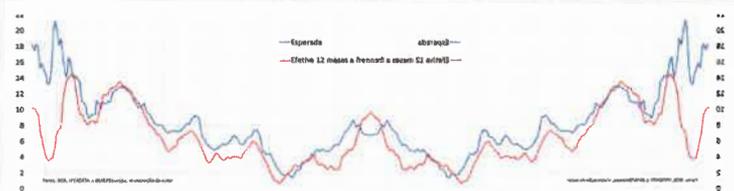
PILAR 2: GOVERNAÇÃO CORPORATIVA

Objectivos
<ul style="list-style-type: none">☞ Assegurar que o SEE é gerido de acordo com as boas práticas internacionalmente aceites, clarificação dos objectivos e medidas de desempenho para os gestores, níveis de autonomia e decisão, modelo de relacionamento entre o IGEPE e as empresas;☞ Consolidar os processos de implementação dos modelos de governação em cada uma das empresas do SEE
Racional
<p>A governação das empresas ainda representa um desafio ao nível do SEE e o cenário actual em algumas empresas é prova da necessidade da aposta nesta dimensão.</p> <p>A implementação da Estratégia de Investimento e as recentes transformações na legislação do SEE representam um desafio sob ponto de vista de adopção de modelos de relacionamento eficientes e eficazes entre o IGEPE, empresas e outros actores chave, no domínio de investimento e acompanhamento dos resultados das decisões em termos de desempenho.</p> <p>A aposta na melhoria da Governação Corporativa, visa criar as condições organizacionais e de coordenação para a implementação da Estratégia de Investimento e a operacionalização das transformações ocorridas no SEE.</p>

4.3.3 Financiamento

O acesso ao financiamento é uma condição básica para a materialização de qualquer estratégia de investimento; entretanto, considerando o actual cenário do SEE, a implementação deste Pilar está condicionada à solução dos problemas associadas à posição financeira de algumas empresas.

Tabela 7: Objectivos e Racional do Pilar do Financiamento

PILAR 3: FINANCIAMENTO  	
<p>Objectivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Buscar recursos financeiros para a revitalização e crescimento do SEE; ☞ Desenvolver opções de financiamento sustentáveis para o investimento nas empresas.. 	<p>Racional</p> <p>O elevado nível de endividamento e a baixa rentabilidade do SEE, tornam difícil o acesso ao financiamento por vias tradicionais, incluindo para empresas com importância estratégica para o País, e a falta de capacidade financeira para a realização de investimentos vitais em novos negócios em sectores estratégicos, colocam em causa a prossecução da missão do SEE no desenvolvimento económico e social do País.</p> <p>Este factor torna-se mais crítico no momento em que o País é caracterizado pela descoberta e exploração de recursos naturais, com enfoque para o gás, carvão, grafite, calcário, entre outros. Para que o País obtenha maiores benefícios com a sua exploração, é necessária capacidade financeira para investir nas cadeias de valor destes recursos.</p> <p>Um aspecto fundamental a ser tido em consideração na operacionalização da aposta estratégica no financiamento são as exigências acrescidas para projectos de raiz ainda sem histórico e balanço que facilitem a avaliação do risco pelo financiador.</p> <p>Assim, no âmbito da implementação da Estratégia de Investimento do SEE, deverão ser identificadas opções de financiamento sustentáveis para os investimentos das empresas e adequadas aos desafios do sector, incluindo a criação do Fundo de Investimento do SEE.</p>



4.3.4 Desenvolvimento do Capital Humano

O capital humano é a base para o sucesso de qualquer organização, pelo que a implementação da Estratégia de Investimento do SEE depende em larga medida da disponibilidade de quadros com qualificações e experiência para responder aos desafios do sector.

Tabela 8: Objectivos e Racional do Pilar de Desenvolvimento do Capital Humano

PILAR 4: DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO	
	
Objectivos	
	<ul style="list-style-type: none">☞ Identificar as necessidades de atracção e retenção de quadros para responder aos desafios do IGEPE no âmbito da implementação da Estratégia de Investimento;☞ Tornar os recursos humanos mais capazes e eficientes, com capacidades de trabalho de equipa e de liderança
Racional	
	<p>A implementação da Estratégia de Investimento do Sector Empresarial do Estado constitui um grande desafio ao nível da definição do quadro de pessoal do IGEPE, de forma a responder aos desafios do desenvolvimento futuro da Instituição.</p> <p>No domínio da formação, as intervenções visam desenvolver os quadros do IGEPE, promovendo a sua especialização, tendo em vista assegurar o aumento do seu desempenho profissional e motivação.</p> <p>A implementação da Estratégia do Investimento do SEE deverá incluir o desenvolvimento de acções que asseguram a disponibilidade de quadros para dar resposta os desafios de viabilização, rentabilização e aumento da contribuição do sector ao erário público.</p>

4.4 Iniciativas e Acções Estratégicas

As iniciativas visam facilitar a operacionalização da estratégia e estão agrupadas por pilares de aposta estratégica, incluindo a definição de acções concretas a serem implementadas durante a implementação da estratégia, conforme ilustra a figura seguinte:

Tabela 9: Iniciativas e Acções Estratégicas



4.4.1 Reestruturação do Sector Empresarial do Estado

O SEE é composto por empresas em vários sectores e com diferentes graus de importância na sociedade, sendo algumas consideradas de importância estratégica e estruturante, outras de importância económico-financeira e ainda existem as que são importantes por desempenharem um papel social relevante. Por outro lado, existem também no SEE empresas cuja actividade carece do devido enquadramento para melhor alocação dos recursos.

Desse modo, consideram-se para manter na carteira, as empresas que operam em sectores estratégicos, como é o caso da Energia, Recursos Naturais, Infraestruturas e Transportes, Telecomunicações e Financeiro. Inclui também, as empresas consideradas económica e financeiramente estáveis, que distribuem dividendos ou têm potencial para distribuir dividendos a curto e médio prazo, as empresas do capital estatutário e as empresas com papel social preponderante, que prestam serviços de interesse público.

Tendo em vista tornar as empresas mais rentáveis, consideram-se para alienar parcialmente, as empresas não estratégicas, pouco estruturantes e instáveis sob ponto de vista económico e financeiro. Neste caso o Estado deve desenhar mecanismos para desinvestir parcialmente nessas empresas de modo a investir em sectores estruturantes com impactos socioeconómicos significativos, relegando a sua posição para outros actores económicos.

De forma a reduzir os encargos financeiros do Estado, a reestruturação do SEE inclui também alienar na sua totalidade as empresas com funcionamento deficiente e/ou inoperacionais, não estratégicas nem estruturantes, com um elevado passivo, consideradas inviáveis e insustentáveis, devendo ser arroladas para alienação total, dissolução e liquidação.

Adicionalmente, a reestruturação do SEE deverá focar-se na transformação de empresas que se encontram em sectores estratégicos numa perspectiva de desenvolvimento económico mas que em termos empresariais não são lucrativas e não se vislumbram alternativas em termos estratégicos para ultrapassar a situação.



4.4.2 Reestruturação de Empresas Estratégicas

As empresas do SEE encontram-se integradas em diversos sectores onde enfrentam vários constrangimentos dos quais se destacam, a baixa rentabilidade económico-financeira, a necessidade de elevados investimentos, o baixo retorno dos investimentos realizados, a baixa capacidade competitiva, o excesso de mão-de-obra não qualificada, os modelos de gestão não ajustados a nova estrutura e os modelos de supervisão e controlo não efectivos.

Acresce ainda o constrangimento de as empresas se encontrarem na situação de falência técnica e com elevados passivos, e por essa razão, se mostrarem pouco atractivas aos investidores. Estes constrangimentos tem afectado a capacidade de geração de lucros e consequentemente a distribuição de dividendos, que por sua vez reduz a capacidade de fazer face as despesas de investimento/reinvestimento.

Assim, face a esta situação das empresas estratégicas do SEE, torna-se necessário desenvolver acções de reestruturação com vista a torná-las rentáveis.

Tabela 10: Principais Linhas de Acção para a Reestruturação de Empresas Estratégicas

Principais Linhas de Acção para a Reestruturação de Empresas Estratégicas	
Objectivo	Apresentar a proposta de soluções com vista a colmatar a situação deficitária das empresas estratégicas do SEE, através da adopção de acções estratégicas de reestruturação.
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reestruturação organizacional e de Recursos Humanos; ◆ Reestruturação dos passivos; ◆ Reestruturação operacional e do negócio; ◆ Expansão da capacidade e modernização dos equipamentos; ◆ Desenvolvimento de parcerias (de negócio e financeiras) para a materialização de investimentos específicos; ◆ Cessão de exploração/gestão de parte do património; ◆ Rentabilização dos activos e de investimentos ociosos; ◆ Separação do investimento na vertente empresarial vs. investimento no papel social, sendo que os investimentos na vertente empresarial deverão ser com base nos critérios económico-financeiros estabelecidos; ◆ Concentração no foco de negócio; ◆ Estruturação e montagem de financiamento directo à empresa e/ou estruturação de project finance; ◆ Racionalização dos custos de forma a assegurar a sustentabilidade económico-financeira da empresa e redução da dependência do OE a CMP;
Intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> ☞ IGEPE; ☞ Empresas estratégicas; ☞ BNI.
Resultados Esperados	☞ Empresas estratégicas reestruturadas.

Para cada uma das empresas do SEE, são apontadas as seguintes iniciativas/acções, de acordo com as necessidades de intervenção abaixo indicadas:

Tabela 11: Iniciativas e Acções, de Acordo com as Necessidades de Intervenção

Empresa	Iniciativa/Ação
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Investimento de modernização na infraestrutura tecnológica – migração para 4G/5G e expansão e melhoria da fibra óptica; ◆ Investimento prioritário na Rede/ IT; ◆ Reestruturação organizacional e de Recursos Humanos; ◆ Expansão da Rede Nacional de Transmissão (Backbone) e Implementação das Redes Metropolitanas.
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reestruturação dos passivos; ◆ Reestruturação operacional e do negócio; ◆ Expansão da capacidade de armazenagem e modernização dos equipamentos; ◆ Estruturação e montagem de financiamento directo à empresa e/ ou estruturação de project finance.
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reestruturação dos passivos e das operações; ◆ Reestruturação organizacional e de Recursos Humanos; ◆ Desenvolvimento de parcerias (de negócios e financeiras) para a materialização de investimentos específicos; ◆ Estruturação e montagem de financiamento directo à empresa e/ ou estruturação em project finance.
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reestruturação dos passivos e das operações; ◆ Desenvolvimento de parcerias (de negócios e financeiras) para a materialização de investimentos específicos; ◆ Cessão de exploração/ gestão de parte do património; ◆ Rentabilização dos activos, através de realização de investimentos na imobiliária; ◆ Rentabilização dos investimentos ociosos.
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Separação do investimento na vertente empresarial do investimento no papel social, sendo que os investimentos na vertente empresarial deverão ter como base os critérios económico-financeiros estabelecidos; ◆ Identificação de parceiros estratégicos para a mobilização de recursos para financiamento dos projectos; ◆ Saneamento da dívida, convertendo-a em capital social.
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Concentração no foco do negócio; ◆ Identificação de parceiros estratégicos para a mobilização de recursos para financiamento e viabilização dos projectos..
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reestruturação dos passivos; ◆ Modernização dos equipamentos; ◆ Racionalização dos custos e concentração no foco do negócio; ◆ Estruturação e montagem de financiamento directo à empresa e/ ou estruturação de project finance.

CONTINUA →

Empresa	Iniciativa/ Acção
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Racionalização dos custos de forma a assegurar a sustentabilidade económico-financeira das empresas e redução da dependência do OE a CMP; <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição da obrigatoriedade da cobertura de custos de programas específicos pelas receitas operacionais arrecadadas pela empresa. Ex: cobertura de programas comerciais; ✓ Identificação de classes de custos que devem ser cobertos pelas receitas operacionais. Ex: custos com pessoal (cobertos a 100%) e custos com programas (cobertos a 25%); ◆ Separação das contas na prestação de serviços de interesse público da prestação de serviços de interesse social.
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Celebração de contratos de concessão, de cessão de exploração ou de gestão; ◆ Identificação de parceiros estratégicos para a viabilização e rentabilização do negócio.
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reestruturação dos passivos; ◆ Reestruturação operacional e do negócio; ◆ Expansão da capacidade e modernização dos equipamentos; ◆ Identificação de parceiros estratégicos para a viabilização e rentabilização do negócio; ◆ Estruturação e montagem de financiamento directo à empresa e/ou estruturar project finance.
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Expansão e diversificação da oferta de produtos e serviços; ◆ Racionalização de custos; ◆ Rentabilização da componente comercial, através da intensificação de acções de marketing.
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Modernização (ex: digitalização de BR's e venda online); ◆ Revisão da política comercial; ◆ Expansão e diversificação da oferta de produtos e serviços..

4.4.3 Desinvestimentos em Participações Indirectas

As participações sociais não rentáveis constituem um encargo financeiro para as empresas do SEE, na medida em que não contribuem para a receita (via dividendos), mas acarretam custos para a sua manutenção e operação.

Neste contexto, recomenda-se o saneamento da carteira de participações não rentáveis, e concentração das empresas na sua actividade principal.

4.4.4 Desenvolvimento de Sinergias dentro do SEE

A diversificação das empresas do SEE representa uma oportunidade significativa para o desenvolvimento e materialização de oportunidades de negócio com ganhos mútuos para os intervenientes.

Entre as diversas formas de sinergias, destacam-se as parcerias de capital e conhecimento, que se podem concretizar em forma de joint ventures em novos projectos de investimento, minimizando a carência de recursos, partilha de risco e know-how. Existe potencial para todo SEE, por exemplo: EDM, ENH e PETROMOC em projectos do sector energético (complementaridade do conhecimento), podendo abarcar empresas que contribuem com capital em função da disponibilidade e potencial para mobilização.

Existe também a possibilidade de abertura de capital e cedências/venda de participações dentro do SEE no âmbito da reestruturação.

Por seu turno, a priorização do SEE nas transacções correntes, constitui uma forma de sinergia que pode contribuir para a melhoria do desempenho comercial, económico e financeiro do SEE através de realização de transacções dentro do sector. O principal desafio e risco desta componente é a alteração dos padrões comportamentais nos casos de um cliente ou fornecedor do SEE, com consequências na eficiência e eficácia do sector.

As soluções de financiamento em investimentos estratégicos poderão permitir que entidades especializadas assumam as suas responsabilidades no sector (BNI e EMOSE), que para além de providenciar empréstimos para investimentos estratégicos, poderão apoiar na assessoria e mobilização de recursos financeiros adequados em termos de custo, prazo, volume e risco.

Adicionalmente, a implementação de estratégias transversais para a racionalização e partilha de custos, poderá ser feita nas áreas transversais em todas as empresas, como formação e desenvolvimento de recursos humanos, governação corporativa, gestão financeira, risco e projectos. Estas sinergias permitem explorar oportunidades de partilha de infraestruturas e soluções tecnológicas, reduzindo o custo dos investimentos.

O desenvolvimento de sinergias dentro do SEE poderá ser feito também com vista a rentabilização de infraestruturas ociosas das empresas como ADM, CFM, CORREIOS e EMOSE, que possuem infraestruturas e imóveis distribuídos em vários pontos do País, as quais poderão oferecer soluções aos projectos de expansão para as empresas



do SEE que o necessitem, dada a natureza do seu negócio, como o caso do BNI, TMCEL, entre outras.

O SEE abarca empresas que fornecem serviços especializados, como a EMOSE, TMCEL, LAM, entre outros, que podem ter prioridade no âmbito das transacções dentro do SEE.

Tabela 12: Principais Linhas de Acção para o Desenvolvimento de Sinergias dentro do SEE

Principais Linhas de Acção para o Desenvolvimento de Sinergias dentro do SEE	
Objectivo	Apresentar a proposta de soluções com vista ao desenvolvimento de sinergias dentro do SEE.
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estabelecimento de empreendimentos conjuntos: parcerias de capital e de conhecimento; ◆ Priorização de transacções correntes dentro do SEE; ◆ Desenvolvimento de soluções conjuntas de financiamento em investimentos estratégicos; ◆ Implementação de estratégias transversais: racionalização e partilha de custos; ◆ Rentabilização de infraestruturas ociosas; ◆ Prestação de serviços e fornecimentos especializados.
Intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IGEPE; ◆ Empresas do SEE.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sinergias dentro do SEE desenvolvidas.



4.4.5 Desenvolvimento/Investimento em Novos Negócios

As descobertas de importantes reservas de gás natural na bacia do Rovuma por volta de 2007, abriram uma janela importante para o desenvolvimento do sector de petróleo e gás em Moçambique. As acções estratégicas apontadas para a identificação de oportunidades de investimento em novos negócios na exploração de recursos naturais, são:

Tabela 13: Principais Linhas de Acção para o Desenvolvimento/ Investimentos em Novos Negócios

Principais Linhas de Acção para o Desenvolvimento/ Investimentos em Novos Negócios	
Objectivo	Apresentar a proposta de soluções com vista ao desenvolvimento/investimento em novos negócios.
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Análise da cadeia de valor de petróleo & gás e identificação das oportunidades existentes ao nível de: (i) upstream; (ii) downstream; e (iii) logistics; ◆ Identificação das oportunidades ao nível da exploração, produção, processamento, transmissão, distribuição, serviços e infraestruturas; ◆ Identificação de oportunidades ao nível da cadeia de valor da exportação para o mercado internacional por meio de gasodutos e GNL; ◆ Identificação de oportunidades ao nível de projectos de uso do gás ao nível do mercado nacional para a produção de energia (EDM), produção de combustíveis (PETROMOC), fertilizantes, indústria petroquímica e metal..
Intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IGEPE; ◆ Empresas do SEE.
Resultados Esperados	◆ Novos negócios/ investimentos desenvolvidos.

Na área de petróleo e gás, foram identificadas as seguintes oportunidades para o desenvolvimento/investimento em novos negócios:

Tabela 14: Oportunidade para o Desenvolvimento/Investimento de Negócios

Área	Oportunidade para o desenvolvimento/investimento de negócios
Transporte e cargas	◆ Cabotagem, operadores marítimos, despachantes, transporte aéreo, serviços transitários e transporte de cargas pesadas.
Serviços industriais	◆ Revestimento de tubos, serviços submarinos, construção especializada da indústria e serviços de perfuração.
Serviços gerais	◆ Manutenções, recrutamento/formação, alojamento, catering, gestão de imóveis e serviços ambientais.
Construção e infraestruturas	◆ Construção submarina, maquinaria, serviços e ferramentas, cimentos, equipamento submarino, fabricação e engenharia.

4.4.6 Consolidação e Generalização dos Instrumentos de Governação Corporativa nas Empresas do SEE

Por forma a assegurar que o SEE seja gerido de acordo com as boas práticas internacionalmente é necessária a consolidação e generalização dos instrumentos de governação, com destaque para estatutos, modelos de governação, modelo de funcionamento, modelo de prestação de contas e reporting de gestão, modelo de gestão de riscos, entre outros.

Para a consolidação e generalização dos instrumentos de Governação Corporativa, a Estratégia de Investimento define as seguintes principais iniciativas/acções:

Tabela 15: Principais Linhas de Acção para a Consolidação e Generalização dos Instrumentos de Governação Corporativa nas empresas do SEE.

Principais Linhas de Acção para a Consolidação e Generalização dos Instrumentos de Governação Corporativa nas empresas do SEE	
Objectivo	Consolidar e generalizar os instrumentos de governação corporativa nas empresas do SEE
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Adequação dos Estatutos das empresas do SEE aos ditames da legislação aplicável e aos princípios de governação corporativa globalmente aceites; ◆ Revisão do modelo de governação do IGEPE para alinhamento com os desafios da implementação da Estratégia de Investimento e as recentes transformações no quadro legal do SEE; ◆ Definição do modelo de relacionamento fluido, eficaz e eficiente entre o MEF, Ministérios sectoriais, IGEPE e as empresas; ◆ Revisão do modelo de prestação de contas e reporting de gestão pelas empresas, à luz do novo quadro legal e da Estratégia de Investimento; ◆ Definição e implementação de um modelo de gestão do risco no SEE dentro das boas práticas de gestão do risco empresarial; ◆ Consolidação dos processos de implementação dos modelos de governação em cada uma das empresas do SEE: Níveis de autonomia e de decisão, modelo de relacionamento, avaliação de desempenho dos gestores (incluindo o sistema de incentivos), descrição de funções, atribuições e competências.
Intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IGEPE; ◆ Empresas do SEE.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Instrumentos de Governação Corporativa implementados (Estatutos, Modelo de Governação, Modelo de Prestação de Contas e <i>reporting</i>)

4.4.7 Promoção da Responsabilização e Prestação de Contas pelos Gestores Públicos e Representantes do Estado nas Empresas do SEE

Para a implementação da estratégia de investimento do SEE é necessário assegurar este seja gerido de acordo com as boas práticas, clarificação dos objectivos e medidas de desempenho para os gestores (incluindo o sistema de incentivos), níveis de autonomia e decisão (descrição de funções, atribuições e competências) por forma a assegurar a responsabilização e prestação de contas, sendo para o efeito definidas as seguintes acções:

Tabela 16: Principais Linhas de Acção para a Promoção da Responsabilização e Prestação de Contas pelos Gestores Públicos e Representantes do Estado nas Empresas do SEE

Principais Linhas de Acção para a Promoção da Responsabilização e Prestação de Contas pelos Gestores Públicos e Representantes do Estado nas Empresas do SEE	
Objectivo	Promover a responsabilização e prestação de contas pelos gestores públicos e representantes do Estado nas empresas do SEE.
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Definição do processo de enquadramento de novos gestores do SEE, alinhado com os Ministérios sectoriais, MEF e IGEPE; ◆ Implementação e avaliação dos contractos de gestão (operacionalização do modelo de gestão por objectivos, respeitando as especificidades de cada empresa) e de mandato celebrados com titulares de gestão das empresas do SEE; ◆ Promoção da elaboração e aplicação consistente da política de dividendos nas empresas do SEE; ◆ Promoção da determinação dos níveis de autonomia nos processos de tomada de decisão nas empresas do SEE.
Intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IGEPE; ◆ Gestores das Empresas.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mecanismos de prestação de contas consolidados; ◆ Níveis de autonomia e decisão implementados.

4.4.8 Promoção da Prevenção e Combate a Práticas Corruptas e Antiéticas nas Empresas do SEE

No âmbito da Governação Corporativa, é também necessário promover a elaboração específica ou a inserção nos documentos de normas e regulamentos das empresas do SEE de aspectos relevantes sobre a prevenção e combate da corrupção e práticas antiéticas, sendo previstas as seguintes acções:

Tabela 17: Principais Linhas de Acção para a Promoção da Prevenção e Combate a Práticas Corruptas e Antiéticas nas Empresas do SEE

Principais Linhas de Acção para a Promoção da Prevenção e Combate a Práticas Corruptas e Antiéticas nas Empresas do SEE	
Objectivo	Promover a prevenção e combate a práticas corruptas e antiéticas nas empresas do SEE.
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Promoção da elaboração específica ou a inserção nos documentos de normas e regulamentos das empresas do SEE de aspectos relevantes sobre prevenção da corrupção e práticas antiéticas; ◆ Promoção da elaboração e aplicação do código de ética no SEE; ◆ Divulgação da legislação sobre a prevenção e combate à corrupção; ◆ Assegurar a elaboração dos planos de prevenção e combate à corrupção; ◆ Garantir a produção de normas em matéria de combate à corrupção.
Intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IGEPE; ◆ Empresas do SEE.
Resultados Esperados	◆ Instrumentos de prevenção e combate a práticas corruptas e antiéticas implementados.

4.4.9 Desenvolvimento de Opções de Financiamento para o SEE

O SEE carece de fontes de financiamento viáveis para a implementação de projectos, uma vez que as actuais fontes convencionais, nem sempre se mostram adequadas, atendendo à situação deficitária e de elevado nível de endividamento em que as mesmas se encontram.

Para o efeito, torna-se necessário, identificar e desenvolver alternativas ajustadas à realidade do SEE e em conformidade com as especificidades de cada uma das empresas.

Tabela 18: Principais Linhas de Acção para o Desenvolvimento de Opções de Financiamento para o SEE

Principais Linhas de Acção para o Desenvolvimento de Opções de Financiamento para o SEE	
Objectivo	Promover o desenvolvimento de opções de financiamento para o SEE
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estruturação e montagem de financiamento directo às empresas e/ou estruturação em project finance; ◆ Identificação e definição de estratégias de acesso a fontes alternativas de financiamento, podendo ser consideradas as seguintes: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Agências de Desenvolvimento; ◆ Fundos e Sociedades de Capital de Risco; ◆ Fundos de Investimento; ◆ Fundos Públicos; ◆ Revisão do nível de retenção dos dividendos por forma a fazer face as necessidades do SEE – em coordenação com o MEF assegurar uma melhor alocação das receitas dos dividendos na solução de questões estratégicas do SEE; ◆ Avaliação de empresas atractivas para admissão na Bolsa de Valores; ◆ Titularização de Créditos (Securitization) – avaliar as possibilidades de redução de passivos e créditos das empresas estratégicas através da titularização; ◆ Criação de um fórum do SEE para lidar com questões de investimento e financiamento do SEE.
Intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IGEPE; ◆ Gestores das empresas do SEE; ◆ BNL.
Resultados Esperados	◆ Opções de financiamento para o SEE desenvolvidas.

4.4.10 Criação do Fundo de Investimento para o SEE

A falta de capacidade financeira para a realização de investimentos vitais para o desenvolvimento de novos negócios em sectores estratégicos, coloca em causa a prossecução da missão do SEE no desenvolvimento económico e social do País.

Este facto torna-se ainda mais crítico no momento em que o País é caracterizado pela descoberta e exploração de recursos naturais, com enfoque para o gás e carvão, de entre outros, que para tirar maiores benefícios com a sua exploração exige capacidade financeira para investir nas cadeias de valor destes recursos.

A participação do Estado na cadeia de valor da exploração dos recursos naturais exige a mobilização de recursos financeiros em volumes cujos critérios de acesso nem sempre são de fácil satisfação.

Para endereçar o desafio da limitação da capacidade financeira, a implementação da Estratégia de Investimento do SEE contempla a criação do Fundo de Investimento do SEE, uma conta que pode ser domiciliada no BNI.

A criação do Fundo de Investimento para aposta estratégica no financiamento, visa endereçar os problemas que limitam a capacidade da prossecução da missão do SEE associadas à falta de recursos financeiros para investimento de revitalização, crescimento e expansão do SEE e criar as bases necessárias para a sustentabilidade das soluções a serem implementadas.

Tabela 19: Principais Linhas de Acção para a Criação do Fundo de Investimento do SEE

Principais Linhas de Acção para a Criação do Fundo de Investimento do SEE	
Objectivo	Assegurar a disponibilidade de recursos financeiros para investimentos de revitalização, crescimento e expansão do SEE.
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Determinação dos objectivos do fundo de investimento; ◆ Definição dos mecanismos de governação do fundo de investimento; ◆ Definição da forma de gestão do fundo de investimento; ◆ Identificação de fontes de recursos para o fundo de investimento do SEE: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Fundo Soberano; ◆ Orçamento do Estado; ◆ Investimentos das empresas do SEE; ◆ Dividendos; ◆ Bolsa de Valores. ◆ Definição de mecanismos para a melhoria da gestão da tesouraria do Estado, com vista a capitalização de excedentes de tesouraria; ◆ Definição dos critérios de elegibilidade dos projectos do SEE para financiamento pelo fundo de investimento; ◆ Definição dos mecanismos de gestão de risco da carteira de activos que compõem o fundo de investimento; ◆ Identificação de mecanismos para a potenciação e medidas de salvaguarda do gestor do Fundo: (i) Reforço de recursos financeiros; (ii) Definição de estratégias de intervenção no SEE; e (iii) Definição de mecanismos específicos de gestão de risco do SEE; ◆ Definição de mecanismos para a operacionalização do Fundo de Investimento, tendo em contas as duas componentes: fundos não desembolsáveis e desembolsáveis.
Intervenientes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ IGEPE; ◆ Quadros do SEE; ◆ Banco de Moçambique, BNI e EMOSE; ◆ MEF.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fundo de Investimento para o SEE criado; ◆ Mecanismos de articulação entre o BNI, MEF e Banco de Moçambique para melhoria da gestão da tesouraria do Estado (incluindo as entidades do Sector Público) com vista a capitalização de excedentes de tesouraria temporárias de curto prazo.

4.4.11 Desenvolvimento de Competências Técnicas e de Liderança

Para a Implementação da Estratégia de Investimento do SEE, impõe-se como um grande desafio a adopção de um Modelo de Gestão de Competências capaz de promover o desenvolvimento dos profissionais do IGEPE, como auxílio da avaliação de desempenho, visto que actualmente o desenvolvimento de competências é tido como um factor diferencial entre as instituições na promoção da especialização, tendo em vista assegurar o aumento da eficiência profissional e motivação dos colaboradores.

O desenvolvimento de competências técnicas e de liderança para o SEE, estabelece como prioritárias as seguintes acções:

Tabela 20: Principais Linhas de Acção para a Desenvolvimento de Competências Técnicas e de Liderança

Principais Linhas de Acção para a Desenvolvimento de Competências Técnicas e de Liderança	
Objectivo	Desenvolver competências técnicas e de liderança
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formação dos funcionários do SEE nas seguintes áreas: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Análise de projectos de investimento; ◆ Corporate finance; ◆ Project finance; ◆ Estratégias e Modelos de desenvolvimento de parcerias público-privado; ◆ Gestão financeira estratégica; ◆ Capacitação em liderança.
Intervenientes	◆ IGEPE
Resultados Esperados	◆ Equipe do SEE e do IGEPE capacitada e formada

4.4.12 Reforço da Equipa do IGEPE para a Gestão do SEE

Para a materialização dos objectivos da Estratégia de Investimento torna-se necessário o reforço da equipa do IGEPE ao nível das áreas chave de forma a responder aos desafios deste sector, direccionado para as seguintes acções:

Tabela 21: Principais Linhas de Acção para a Reforço da Equipa de IGEPE para a Gestão do SEE

Principais Linhas de Acção para a Reforço da Equipa de IGEPE para a Gestão do SEE	
Objectivo	Reforçar a equipa do IGEPE para a gestão do SEE atendendo às necessidades de atracção e retenção de quadros para responder aos desafios da Estratégia.
Principais Acções Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reestruturação do quadro-tipo das áreas-chave do IGEPE; ◆ Fortalecimento das Áreas de Investimento e Gestão de Participações com recursos internos e/ou externos; ◆ Adopção de medidas com vista a retenção de quadros; ◆ Elaboração da estratégia de sucessão dos RH no IGEPE e nas empresas do SEE; ◆ Criação da base de dados de RH certificados para potenciar as empresas em termos de quadros necessários..
Intervenientes	◆ IGEPE
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quadro de pessoal reforçado; ◆ Estratégia de sucessão dos RH elaborada.

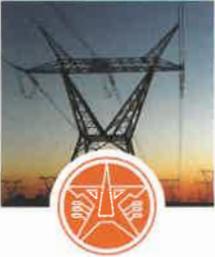
5. PRINCIPAIS OPORTUNIDADES DE INVESTIMENTO

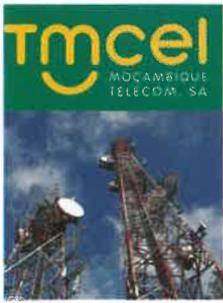
O SEE pode desempenhar um papel relevante no desenvolvimento socioeconómico do país através da capitalização de oportunidades, com maior ênfase para a exploração de recursos naturais, provisão de energia, infraestruturas, transportes, telecomunicações e serviços de diversa natureza a seguir descritos:

Tabela 22: Principais Oportunidades

Oportunidade	Descrição
<p>Oportunidades na cadeia de valor do Gás</p> 	<p>Moçambique possui reservas de gás (estimadas em 700 biliões de metros cúbicos)</p> <p>Com a descoberta de cerca de 200 triliões de pés cúbicos (TCF) de gás natural, sendo 9 TCF na Bacia de Moçambique e cerca de 190 TCF na Bacia do Rovuma (Cabo Delgado), os recursos naturais representam um valor acrescentado para a economia.</p> <p>Espera-se que a produção de gás em Moçambique inicie no quarto trimestre de 2022 para a área 4 e no quarto trimestre de 2023 para a área 1.</p> <p>Constituem oportunidades na cadeia de valor do gás, as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Exploração, produção, processamento, transmissão e distribuição; ◆ Serviços (em parceria com a ENH logistics); ◆ Infraestruturas; ◆ Exportação para o mercado internacional por meio de gasodutos e GNL; ◆ Produção de energia (EDM), produção de combustíveis (PETROMOC), fertilizantes, indústria petroquímica e de metais. <p>A ENHL deverá participar no desenvolvimento dos serviços e das infraestruturas, possibilitando a exploração e produção, e o envolvimento do empresariado Moçambicano no sector, em conjunto com os parceiros internacionais que melhor possam contribuir para a transferência de competências específicas e de conhecimento para o País.</p> <p>O conceito da criação da ENH Logistics prevê a criação de unidades principais de negócios fundamentais, para desenvolver actividades de logística de base no seu conjunto: (i) GPP (Gestão do Porto de Pemba); (ii) LGO (Logística de Gestão Offshore); (iii) SGC (Sistema de Gestão de Cabotagem); (iv) SGI (Sistema de Gestão Imobiliária); e (v) SGM (Sistema de Gestão de Manutenções).</p> <p>A concepção e posterior implementação destes projectos permitirá ganhar competências e criar mercado, numa primeira fase, enquadrado na lógica de importação, e numa segunda fase, numa lógica de aproveitamento do gás do Rovuma, desempenhando a ENH, a qualidade e papel de agregador.</p> <p>O Estado tem um plano claro de utilização do gás natural, tendo como prioridade a produção de combustível, geração de energia e fertilizantes.</p>

Oportunidade	Descrição
<p>Oportunidades na cadeia de valor de Carvão</p> 	<p>O país dispõe de reservas de carvão pouco exploradas, que podem fornecer energia economicamente eficiente, utilizando novas tecnologias que permitem reduzir os níveis de emissões. O carvão mineral de queima é exportado, enquanto o carvão mineral térmico continua a não ser utilizado como fonte de energia. As actuais reservas correspondem à capacidade de produção de 2.000MW.</p> <p>Oportunidades na cadeia de valor do carvão</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Geração de energia eléctrica (EDM) – aplicação em indústrias diversificadas; ◆ Geração de gás – produção de hidrogénio, produção de fertilizantes; ◆ Produção de pó de carvão – produção de cimento industrial, aplicação na melhoria de solos agrícolas (EMEM); ◆ Reativação da produção de carvão e realização de investimentos com vista ao aumento da quota de produção (EMEM).
<p>Oportunidades na cadeia de valor de Grafite</p> 	<p>Estima-se que a produção mundial de grafite até 2025 possa atingir 1.600,00 ktpa, tendo como maiores produtores a China, Moçambique e Tanzânia. As projecções ilustram o crescimento da produção de grafite em Moçambique, sendo que a China registará um ligeiro abrandamento. A demanda global de grafite registará grande crescimento, podendo atingir 4.000 Ktpa até 2025. O grafite tem como principal utilidade a produção de baterias e eléctrodos. Actualmente a demanda de grafite para eléctrodos é superior em relação aos outros fins, mas até 2025 a demanda do grafite para fabrico de baterias será maior.</p>

Oportunidade	Descrição
<p>Oportunidades na cadeia de valor de Energia</p>  <p>ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, E.P.</p> 	<p>Moçambique dispõe de capacidade de geração de energia suficiente para abastecer os países vizinhos deficitários e poderia gerar 187 gigawatts de energia a partir de seus recursos de carvão, hídricos, gás e eólicos, excluindo a energia solar. Grande parte da energia produzida actualmente provém de projectos hidroeléctricos. O Estado Moçambicano comprometeu-se a alcançar a meta do acesso universal à energia até 2030 e, para o efeito, a energia deve ser acessível e sustentável.</p> <p>As oportunidades na cadeia de valor de energia, identificadas no âmbito da Estratégia de Investimento do SEE, são entre outras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Exploração das actuais bacias para a instalação de mais estações de energia hidroeléctrica, combinando, sempre que for possível, com os sistemas de irrigação; ◆ Desenvolvimento das energias renováveis, priorizando uma abordagem integrada na rede e fora dela para atingir o acesso universal até 2030; ◆ Promoção e apoio ao investimento de IPP's, assim como o desenvolvimento do corredor de transmissão para ligar as centrais do Norte de Moçambique e os sistemas do Sul à rede geral da SAPP, cuja espinha dorsal vai ser o Sistema Nacional de Transmissão de Energia (STE). <p>Adicionalmente, Moçambique dispõe de capacidade de geração de energia suficiente para abastecer países vizinhos deficitários. A procura de fontes mais limpas e amigas do ambiente no sector energético irá impulsionar níveis mais altos de demanda de gás e energias renováveis.</p> <p>Para materializar esta pretensão é necessário reforçar as interações e complementaridades dentro do setor de energia eléctrica em si, e junto do Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ É necessário que o Estado aloque directamente à EDM os recursos naturais para geração de energia (Gás, Carvão) a preços comportáveis, bem como uma alocação adicional de energia da HCB inicialmente de 200 MW firmes. Esta alocação adicional permitirá garantir a segurança energética do País a preços comportáveis, evitando-se o recurso a fontes mais caras e que acabam tendo implicações gravosas na tarifa de venda de energia eléctrica no País. Ademais, o aumento da alocação de energia firme da HCB para Moçambique, a curto-médio prazo, permitirá dar prosseguimento à universalização dos serviços de energia eléctrica e competitividade da economia moçambicana; ◆ É necessário criar as devidas plataformas ao nível da região, de modo a acelerar o desenvolvimento dos projectos de interconexão das redes de transmissão de energia, a destacar: Moçambique-Malawi; Moçambique-Zâmbia; e Moçambique-Tanzânia. A conclusão destes projectos vai alargar o mercado de exportação de Energia através de contratos bilaterais a serem firmados.

Oportunidade	Descrição
<p>Oportunidades no sector de Infraestruturas Ferro Portuárias</p> 	<p>As infraestruturas ferro-portuárias assumem um importante papel no desenvolvimento da economia nacional e da região da África Austral, como fonte significativa para a geração de receitas tanto no transporte ferroviário de pessoas e bens, como no manuseamento de cargas nos portos moçambicanos.</p> <p>A previsão de tráfego demonstra que até 2020 os CFM poderão transportar cerca de 19 Milhões de toneladas líquidas em todas as linhas sob sua administração directa. Porém, torna-se necessário potenciar as infraestruturas e mobilizar material circulante (locomotivas e vagões) para permitir melhor capacidade de resposta à demanda esperada.</p> <p>O porto de Pemba localiza-se na Bacia do Rovuma, região onde está a nascer uma indústria de hidrocarbonetos de calibre mundial e será uma das maiores fontes de captação de receitas para o país.</p> <p>As infraestruturas de logística de carga deverão especializar-se cada vez mais e incorporar novas tecnologias para movimentação mais eficiente de carga, para melhoria nos padrões de acondicionamento, manuseamento, gestão e distribuição de carga. É necessário adequar as infraestruturas de logística aos novos métodos de operar as cargas, com o objectivo de aumentar a eficácia da operação e reduzir a permanência do navio no porto, maximizando assim a sua utilização pelo armador.</p> <p>Com as perspectivas de crescimento das trocas comerciais do País e da SADC há necessidade de expandir a oferta de infraestruturas e serviços portuários, e para tal se torna necessário encontrar um arranjo institucional e regulatório que possa permitir a participação do capital privado nesse processo.</p>
<p>Oportunidades no sector de Telecomunicações</p> 	<p>No âmbito da Estratégia de Investimento do SEE, são apontadas as principais oportunidades no sector de telecomunicações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ A recente fusão entre as Telecomunicações Moçambique (TDM) e Moçambique Celular (Mcel) é o primeiro passo para uma maior oportunidade; ♦ A fusão da TDM e da Mcel é parte de uma estratégia maior para reduzir os gastos. A fusão reduz os custos do Estado, que em grande parte subscreveu os custos de expansão dessas duas empresas; ♦ A próxima fase de expansão continua sendo intensiva em capital e uma participação do sector privado pode ser melhor para a injeção de fundos (e igualmente atraído pelo potencial de retorno a longo prazo).

6. MODELO DE OPERACIONALIZAÇÃO

A Estratégia de Investimento do SEE 2020-2030, reúne um amplo consenso interno e junto dos seus stakeholders, em torno das suas prioridades e principais apostas, tendo como desafio a sua execução. A divulgação da Estratégia aos demais stakeholders do SEE, incluindo à própria equipa de gestão, gera uma grande expectativa de acção, uma vez que esta incorpora um conjunto de compromissos, em torno de apostas de viabilização e rentabilização do SEE.

A boa organização do Modelo de Operacionalização e Plano de Acção e consistência com as principais linhas de orientação estratégica, bem como a comunicação dos passos a seguir e os resultados alcançados, irá permitir gerir com o devido cuidado, as reações negativas e/ou contestações que algumas iniciativas poderão gerar.

De forma a melhor gerir o risco intrínseco a qualquer estratégia é estruturado um Programa Estratégico (PE), com um conjunto de componentes, que darão forma e conteúdo e assegurarão as condições para a operacionalização dos processos de gestão específicos.

Tabela 23: Elementos Integrantes do Programa Estratégico

Componentes Base do PE	Processo de Gestão do PE
1. Estratégia de investimento do SEE	A. Processo de promoção e mobilização
2. Identidade do programa	B. Processo de coordenação
3. Estrutura de gestão	C. Processo de gestão operacional
4. Plataforma operacional	D. Processo de gestão de mudança

Componentes Base do Programa Estratégico

Os componentes base do PE são fundamentais, não apenas para dar forma e conteúdo ao programa, como também, para dotá-lo de recursos e meios para a sua operacionalização. Para melhor entendimento é feita a descrição dos componentes base do PE.

Estratégia de Investimento do SEE

A Estratégia de Investimento do SEE é a componente que determina o propósito do programa, uma vez que define a visão (ambição), as prioridades e os objectivos específicos para o período 2020-2030. Estabelece ainda as iniciativas e acções a executar para dar resposta a esses objectivos e de acordo com uma determinada lógica de prioridades e calendarização.

Identidade do Programa

A identidade do programa visa permitir que todo o SEE e demais stakeholders abrangidos nas iniciativas e execução dos projectos que integram a Estratégia de Investimento associem os esforços para revitalização e viabilização do SEE. Para tal, o programa será dotado da seguinte identidade:

Programa "Viabilização e Rentabilização do SEE"

A designação atribuída ao PE "Viabilização e Rentabilização do SEE", procura representar uma dinâmica de evolução para um SEE robusto em 2030.

A comunicação do programa deverá ser feita de forma uniforme, passando a mensagem de modo consistente, de que o IGEPE assumiu a década 2020-2030 como um novo ciclo de Viabilização e Rentabilização do SEE.



7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições financeiras de relevo no panorama económico mundial, como bancos, agências de desenvolvimento, sociedades de capital de risco e fundos de Investimento, tem mostrado interesse em financiar grandes projectos em condições adequadas, em termos de volume, custo e prazo para o SEE, o que abre uma janela de oportunidades para a busca de recursos financeiros para a materialização da Estratégia de Investimento.

O mercado de capitais, incluindo a Bolsa de Valores de Moçambique (BVM), representam um potencial para a busca de recursos financeiros, desde que as empresas se empenhem para responder aos requisitos necessários, que, a acontecer, traria outras vantagens sob ponto de vista da melhoria e consolidação da Governação Corporativa ao nível do SEE.

A melhoria da situação económica e as perspectivas futuras, nomeadamente o crescimento do PIB, redução das taxas de juro, manutenção da taxa de inflação a um dígito, constituem factores favoráveis para a Estratégia de Investimento do SEE.

LISTA DOS ACRÓNIMOS

ADM	Aerportos de Moçambique
ARENE	Autoridade Reguladora de Energia
BCI	Banco Comercial e de Investimentos
BIM	Banco Internacional de Moçambique
BM	Banco de Moçambique
BNI	Banco Nacional de Investimentos
BP	British Petroleum
BVM	Bolsa de Valores de Moçambique
CA	Conselho de Administração
CAIC	Complexo Agro-Industrial de Chokwé
CBM	Coal Bed Methane
CCPP	Contrato de Concessão de Pesquisa e Produção
CEZA	Companhia Eléctrica do Vale do Zambeze
CFM	Caminhos de Ferro de Moçambique
CFMP	Cenário Fiscal de Médio Prazo
CI	Comité de Investimentos
CMG	Companhia Moçambicana do Gasoduto
CMH	Companhia Moçambicana de Hidrocarbonetos
CTM	Central Térmica de Maputo
CTRG	Central Térmica de Ressano Garcia
DNT	Direcção Nacional de Tesouro
EDM	Electricidade de Moçambique
EMEM	Empresa Moçambicana de Exploração Mineira
EMOSE	Empresa Moçambicana de Seguros
ENE	Estratégia Nacional de Electrificação
ENH	Empresa Nacional de Hidrocarbonetos
EP	Empresa Pública
EUI	Economist Intelligence Unit
EUR	Euro
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FDI	Final Decision on Investment (Decisão Final de Investimento)
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNAE	Fundo Nacional de Energia
GJ	Gigajoule
GNL	Gás Natural Liquefeito
GPP	Gestão do Porto de Pemba
GSMA	Global System for Mobile Communications Association
GTL	Gas-to-Liquids
HCB	Hidroeléctrica de Cahora Bassa
IDE	Investimento Directo Estrangeiro
HICEP	Hidráulica de Chockwé
IGEPE	Instituto de Gestão de Participações do Estado

INCM	Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique
INE	Instituto Nacional de Estatística
INM	Imprensa Nacional de Moçambique
INP	Instituto Nacional de Petróleo
INSS	Instituto Nacional de Segurança Social
IPC	Índice de Preços ao Consumidor
IPP'S	Independent Power producers (Produtores Independentes de Energia)
KM	Quilómetro
KTPA	Kilo-Tonnes Per Annum
KV	Quilovolt
LAM	Linhas Aéreas de Moçambique
LGO	Logística de Gestão Offshore
LPG	Liquefied Petroleum Gas (Gás de Petróleo Liquefeito)
MASA	Ministério da Agricultura e Segurança Alimentar
Mcel	Moçambique Celular
MEDIMOC	Medicamentos de Moçambique
MEF	Ministério da Economia e Finanças
MIAFS	Maputo International Airport Fuelling Services
MIREME	Ministério dos Recursos Minerais e Energia
MSCFD	Million Standard Cubic Feet per Day
MW	Megawatts
MZN	Metical
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE	Orçamento do Estado
PCA	Presidente do Conselho de Administração
PCD	Portos de Cabo Delgado
PCT	Parque de Ciência e Tecnologia
PDUT	Plano Director de Urbanização
PES	Plano Económico e Social
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PPP	Parceria Público-Privada
PQG	Plano Quinquenal do Governo
PRE	Programa de Reabilitação Económica
RBL	Regadio do Baixo Limpopo
RM	Rádio Moçambique
RSA	República da África do Sul
S&P	Standard & Poor's
SA	Sociedade Anónima
SARL	Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
SAPP	Southern African Power Pool
SEE	Sector Empresarial do Estado
SEMOC	Sementes de Moçambique

SGC	Sistema de Gestão de Cabotagem
SGI	Sistema de Gestão Imobiliária
SGM	Sistema de Gestão de Manutenções
SMM	Sociedade Moçambicana de Medicamentos
SN	Sociedade do Noticias
SOGIR	Sociedade de Gestão Integrada de Recursos
STE	Sistema Nacional de Transmissão de Energia
STEMA	Silos e Terminal Graneleiro da Matola
TCF	Trillion Cubic Feet (Triliões de Pés Cúbicos)
TDM	Telecomunicações de Moçambique
TGC	Total Graphic Carbon (Carbono Gráfico Total)
TI	Tecnologias de Informação
TMCEL	Moçambique Telecom
Toe	Tonne of Oil Equivalent (Toneladas de Petróleo Equivalente)
Tons	Toneladas
TVM	Televisão de Moçambique
TWh	Terawatt-hora
USD	Dólar dos Estados Unidos da América
WEO	World Economic Outlook
ZAR	Rand Sul-africano

IGEPE

INSTITUTO DE GESTÃO DAS PARTICIPAÇÕES DO ESTADO
STATE SHARES MANAGEMENT AGENCY



AEROPORTOS DE MOÇAMBIQUE, E.P.

