



Maputo, 2019

Ficha Técnica

Sumário

Ficha Técnica	2
Sumário Executivo	5
1. Introdução	8
2. Desafios da Fundação Universitária.....	10
3. Metodologia de elaboração do Plano Estratégico	12
3.1. Análise Estratégica.....	12
4. Orientação Estratégica: Visão, missão, valores e princípios	19
4.1. Visão	19
4.2. Missão.....	20
4.3. Princípios.....	20
4.4. Valores.....	21
5. Pilares de desenvolvimento estratégico	21
5.1. PILAR 1: Desenvolvimento Institucional	22
5.2. PILAR 2: Sustentabilidade Financeira	23
5.3. PILAR 3: Transferência de Tecnologia e Responsabilidade Social Corporativa	23
6. Matriz Estratégica Ou Quadro Estratégico: Estratégias, Resultados, Custos E Prazos	24
7. Mecanismos de coordenação, monitoria e avaliação do Plano Estratégico	30
7.1. Mecanismos de Coordenação	30
7.2. Processo de Monitoria E Avaliação Do Plano Estratégico.....	32
7.3. Funcionamento do Sistema de Monitoria e Avaliação	33
8. Instrumentos de Implementação do Plano Estratégico	35
9. Principais Riscos De Implementação E Medidas De Sua Mitigação	35
10. Factores Críticos de Sucesso Do Plano Estratégico	39
11. Estimativa de custos de Financiamento Do Plano.....	39

11.1. Necessidades Financeiras (por objectivo estratégico)	39
11.2. Estrutura do Plano de Investimentos.....	41
11.3. Projectos Estruturantes e seus compromissos de financiamento.....	41
11.4. Pressupostos E Cenários De Orçamentação	42
11.4.1 Princípio e abordagem	42
11.4.2. Cenários de Orçamentação do PE	42
11.4.3. RESUMO DE CUSTOS DO PLANO ESTRATÉGICO 2019 - 2029.....	44
12.ANEXOS: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS E MEMÓRIAS DESCRITIVAS DOS PROJECTOS ESTRUTURANTES	45

Sumário Executivo

O Plano Estratégico da Fundação Universitária da Universidade Eduardo Mondlane é um instrumento de planificação e realização das actividades inseridas no âmbito da realização da sua visão, do cumprimento da sua visão missão e do alcance dos objectivos e metas organizacionais, a médio e longo prazo.

A ideia da elaboração de um Plano Estratégico da Fundação Universitária surgiu para catapultar a consciência endógena da necessidade da existência de uma instituição que seja um instrumento de captação e desenvolvimento de recursos de forma sustentável em prol, primeiro, do capital humano de que dispõe a Fundação dentro da Universidade em especial; segundo, da comunidade universitária em particular, e terceiro, das populações de Moçambique em geral.

O objectivo principal deste Plano Estratégico é servir de base para mobilizar e gerar recursos para desenvolvimento da instituição (Fundação) e contribuir para a garantia de realização da missão da Universidade Eduardo Mondlane, em prol da formação técnico-científica de quadros superiores que assegurem o desenvolvimento sustentável e inclusivo de Moçambique.

O horizonte temporal da implementação e operacionalização deste Plano Estratégico é de 10 anos (2018-2028). Durante este período, a Fundação Universitária se propõe desenvolver três pilares organizacionais, nomeadamente: 1) Desenvolvimento Institucional; 2) Sustentabilidade Financeira; e 3) Desenvolvimento da Responsabilidade Social da Universidade Eduardo Mondlane, como organização instituidora da Fundação Universitária.

Cada pilar contém objectivos e projectos-âncora que identificam oportunidades de negócio, dinamizam e desenvolvem actividades e soluções de geração de rendimentos para auto-financiamento das actividades da Fundação Universitária, dentro e fora de Moçambique á luz da realização da grande visão da UEM de transformar-se numa Universidade de Investigação e provedora de soluções aos diferentes problemas da vida académica, sócio-económica e cultural dos membros da Comunidade Universitária em particular e das comunidades locais do País em geral.

A metodologia adoptada para elaboração deste Plano Estratégico foi de *Balanced Scorecard*, que seguiu uma abordagem estruturada da planificação institucional. Esta metodologia desenvolveu-se seguindo sete estágios importantes. Primeiro, a definição da visão e missão da instituição; Segundo, a realização do diagnóstico organizacional que identificou as Forças, Oportunidades,

Fraquezas e Ameaças existentes no ambiente envolvente (análise FOFA); Terceiro, a identificação dos principais desafios e a definição dos objectivos estratégicos; Quarto, a definição dos pilares de desenvolvimento contendo objectivos específicos e projectos-âncora; Quinto, a orçamentação das actividades a desenvolver por cada pilar usando o modelo de construção de cenários de financiamento; Sexto, a definição dos factores críticos de sucesso na implementação do Plano Estratégico 2018-2028; Sétimo e último estágio da metodologia foi a elaboração da demonstração dos resultados e da memória descritiva por cada projecto-âncora estruturante e do respectivo resumo de custos para operacionalização do Plano Estratégico.

Assim, o presente Plano Estratégico identifica um conjunto de iniciativas de transformação da Fundação Universitária para os próximos dez anos, que concorrem para o alcance das metas definidas em cada objectivo estratégico através da definição de indicadores de realização e monitoria das actividades, assegurando o alinhamento e a consistência com a missão da organização.

Antes de tudo, a elaboração do Plano Estratégico foi antecedida pela identificação dos temas críticos nós de estrangulamento para desenvolvimento harmonioso da Fundação. Essa fase foi o ponto de partida importante realçar aqui e serviu de base para análise estratégica do contexto envolvente, bem como a definição de linhas-mestra de orientação para o desenvolvimento da metodologia seguida. Esta metodologia, por sua vez, serviu de marco de referência ao desenvolvimento do Plano Estratégico da Fundação Universitária que se apresenta neste documento.

Tendo em vista a consolidação das realizações anteriores e o desenvolvimento contínuo e sustentável da Fundação Universitária, este Plano Estratégico resultou da conjugação de esforços e harmonização das contribuições recolhidas no processo da auscultação participativa e democrática de diferentes actores e sectores (internos e externos da UEM). O processo da auscultação privilegiou uma metodologia alicerçada nas discussões e reflexões em torno da situação prevaiente, das tendências actuais e futuras de desenvolvimento organizacional. Esse processo incluiu, igualmente, a identificação e análise da situação actual e reflexão sobre os avanços e retrocessos que marcaram o período de implementação do Plano Estratégico anterior (2001-2006) da instituição.

Em suma, a reflexão colectiva (auscultação) feita, dentro e fora da UEM, permitiu a identificação e definição dos desafios, princípios, valores e pilares de desenvolvimento futuro constantes do

presente Plano Estratégico e compulsar dados sobre factos e tendências nacionais e internacionais de desenvolvimento, que apontavam lacunas e caminhos a seguir nos quais este plano devia focalizar para garantir sua implementação efectiva durante os próximos dez anos.

Maputo, ____ de Março de 2019

Presidente do Conselho de Administração
Prof.Dra Esselina Macome

1. Introdução

O presente Plano Estratégico resulta da conjugação e harmonização das valiosas contribuições dadas pelos diferentes actores auscultados durante o processo da sua elaboração. Incidindo num processo participativo, privilegiou uma metodologia alicerçada nas discussões e reflexões em torno da situação e tendências actuais que permitiram o desenvolvimento dos pilares, identidade e direcção estratégicos do presente plano. A análise da situação e reflexão sobre o período de implementação do PE anterior permitiram compulsar dados sobre factos e tendências nacionais, ao mesmo tempo que identificaram lacunas nas quais o presente PE se devia basear.

O Plano Estratégico 2001-2006 tinha como principais objectivos estratégicos, consolidar a Fundação Universitária, apoiar a Universidade e a prestação de serviços ao exterior. Na prossecução destes objectivos, previa-se aumentar as relações da UEM com o exterior, apoiar a UEM na organização de eventos, revitalizar a imagem da UEM, organizar e gerir projectos, realizar acções de formação profissional para técnicos e funcionários da UEM, estabelecer relações interinstitucionais, formar equipe de consultores, criar uma estrutura de apoio às candidaturas, melhorar a imagem da Fundação e executar projectos. Esperava-se que os resultados destas actividades concorressem para materializar o propósito da criação da FU que é de contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, social e económico da Universidade Eduardo Mondlane, actuando como principal agente da Universidade na promoção da extensão universitária. Contudo, a inconstância de gestão aliada a outros factores induziram a um desempenho não satisfatório.

A Universidade, como instituidora da Fundação, constatou que, a despeito da existência formal desde 2004, a FU ainda não prossegue os fins para os quais foi instituída. Daí a necessidade de criação de uma Comissão que trabalhasse na produção dos Planos orientadores para a revitalização da FU que contribuísse, nos termos do Despacho Reitoral nº 361/UEM/RT/2016, para *imprimir maior dinamismo na execução das actividades orientadas para a prossecução dos fins estatutários da Fundação Universitária, tendo como fim último apoiar programas de desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, social e económico da Universidade Eduardo Mondlane.*

O presente Plano Estratégico (2019 - 2029) retoma as linhas mestras definidas pelo PE (2001-2006). Para a sua concepção, foi feito o diagnóstico da FU, analisados os vários cenários e, a partir da matriz de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do sector, elaboradas as

estratégias aqui apresentadas. O processo de análise situacional e prospectiva, bem como a apresentação das opções estratégicas, contou com a participação de todos os interessados no processo, designadamente Comunidade Académica (estudantes, docentes, investigadores e outros profissionais do mundo científico), Directores das Unidades Orgânicas, Representantes dos vários Centros e Unidades de Prestação de Serviços da UEM, actuais e antigos Reitores da UEM, Provedores de serviços, parceiros de cooperação e da sociedade civil em todo o País.

A elaboração do PE iniciou-se em 2016, com a formulação dos termos de referência e a criação da Comissão por um despacho Reitoral. Três etapas cruciais marcaram o processo de elaboração do PE, nomeadamente, fase de diagnóstico, uma segunda de busca de elementos de orientação (visão futura e os elementos-chave orientadores da estratégia) com a realização de um *Workshop* interno e uma terceira de validação dos resultados do diagnóstico com a realização de um *Workshop* com os diferentes intervenientes, precedida de consultas para avaliar e introduzir as melhorias ao Relatório Preliminar e adequar, sempre que necessário, considerando a necessidade de ampla participação e apropriação do PE por todos os actores intervenientes.

O Plano Estratégico tem o desiderato de capacitar a Fundação Universitária para poder assumir integralmente as suas atribuições, dinamizar a produção de receitas internas que habilitem a FU a cumprir a sua vocação relativamente ao seu instituidor.

Após um processo de Auscultação dos diferentes actores, internos e externos, foram identificados como grandes desafios da FU:

- ✓ revitalizar os órgãos colegiais e os mecanismos de democracia interna;
- ✓ regular o relacionamento institucional entre a FU e a UEM, seu instituidor;
- ✓ adequar a estrutura da FU ao seu *core business* e garantir o seu preenchimento;
- ✓ potenciar a geração de rendimentos e alcançar a sustentabilidade financeira;
- ✓ aprimorar os mecanismos de gestão interna;
- ✓ promover a imagem da FU e atrair parcerias de negócio;
- ✓ estabelecer mecanismos para a transferência de conhecimento e tecnologias para o sector produtivo e sociedade em geral; e
- ✓ transformar a FU numa unidade autossustentável e geradora de proveitos que possam ter impacto na disponibilidade de fundos para o financiamento da UEM, seu instituidor, nos próximos 10 anos, estimados em 3,9 mil milhões de meticais/ano, os quais deverão ser

suportados por fundos do OE, receitas próprias e doações, conforme estabelece o PEUEM 2019 - 2029.

O documento está organizado em 7 (sete) partes: a primeira integra a introdução e a contextualização do processo de elaboração do PE; a segunda apresenta o diagnóstico da FU com os respectivos desafios e oportunidades; a terceira discute a visão, missão, valores e princípios da FU, como elementos de orientação estratégica; a quarta apresenta os pilares do PE; a quinta propõe o quadro estratégico, destacando para cada pilar os objectivos estratégicos, os resultados esperados, os custos previstos para cada acção estratégica e a indicação da fonte de financiamento; a sexta esboça as abordagens de implementação e os papéis dos intervenientes, os mecanismos de coordenação, monitoria e avaliação do PE; a sétima apresenta os custos estimados do PE, distinguindo as componentes de financiamento e de investimento, e ainda as projecções dos cenários financeiros para as rubricas de demonstração de resultados a médio e longo prazos.

2. Desafios da Fundação Universitária

➤ **Revitalização dos órgãos colegiais e dos mecanismos de democracia interna**

A implementação do PE e dos planos complementares depende do funcionamento efectivo dos órgãos estruturantes da FU, nos termos previstos pelos instrumentos normativos.

➤ **Normatização do relacionamento institucional entre a FU e a UEM, seu instituidor**

O relacionamento entre a FU e a UEM deve basear-se num contrato-programa concebido e aprovado pelas partes.

➤ **Adequação da estrutura da FU ao seu *core business* e seu preenchimento**

A estrutura da FU deve ser compatível com o seu *core business*. A definição do *corebusiness* e funções precisa de ser elaborada e seguida à risca, contratando e formando talentos para as diferentes áreas de actuação, propiciando, desta forma, maior produtividade e rendimento de todos.

➤ **Potenciação da geração de rendimentos para alcançar a sustentabilidade financeira e possibilitar a transferência de lucros para a UEM**

O funcionamento da FU deve possibilitar a auto provisão de recursos financeiros para a sua subsistência, bem como o financiamento das actividades do seu instituidor, concorrendo para a criação e consolidação de uma autonomia financeira.

➤ **Aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão interna**

A credibilidade e reconhecimento da FU passam pela implementação de instrumentos de gestão interna como relatórios de prestação de contas, de avaliação de desempenho, sistema de contabilidade organizada e computadorizada, entre outros.

➤ **Promoção da imagem da FU e atração de parcerias para o desenvolvimento de negócios**

A boa imagem da FU deve possibilitar a busca de parcerias e apoios que atraiam negócios. Implementar acções de *joint-venture*, ou seja, parcerias com outras instituições para o aproveitamento das forças, oportunidades e valências da Fundação, atrair novos públicos-alvo e espaço no panorama académico-científico, mostrando a importância da Fundação como angariador de fundos e como mecanismos de financiamento, usando as fundações como mecanismos arrecadatórios e de gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, especialmente, por intermediar a prestação de serviços de ensino, pesquisa e extensão ao mercado (IDEM).

➤ **Estabelecimento de mecanismos para a transferência de conhecimento e tecnologias para o sector produtivo e sociedade em geral**

A Fundação Universitária deve estar sempre informada em relação à política, cooperação, imagem da UEM e sua responsabilidade em propagar os resultados e actividades da pesquisa.

➤ **Geração e transferência de tecnologias** - reforçar as equipas de cientistas, extensionistas e gestores de recursos naturais

▫ **Cientistas:** • Formar equipas temáticas por produto para a investigação agrária.

▫ **Extensionistas:**• Promover agronegócio através de extensionistas rurais.

▫ **Gestores dos Recursos Naturais:** • Garantir a tramitação processual para o acesso a concessões e fiscalização do uso e/ou exploração de recursos naturais

3. Metodologia de elaboração do Plano Estratégico

A elaboração do Plano Estratégico da FU segue uma abordagem estruturada e alinhada com as recomendações, segundo a conhecida metodologia *Balanced Scorecard*, que usou um instrumento de planificação conhecido por MOST.

Esta metodologia de gestão de desempenho passa pela definição da Missão e Visão da instituição, que deve ser reflectida em Objectivos Estratégicos que, por sua vez, são monitorizados por Indicadores. Cada um desses Indicadores deve ter metas definidas. O Plano Estratégico identifica um conjunto de iniciativas de transformação para os próximos dez anos, que irá concorrer para o cumprimento dessas metas. O desenho do *Balanced Scorecard* deverá estar focado em objectivos estratégicos e respectivos indicadores, assegurando o seu alinhamento e consistência através de toda a organização.

A elaboração do Plano Estratégico teve como ponto de partida uma fase de diagnóstico, em que foram recolhidos os contributos de todos os *Stakeholders* da UEM e onde foram identificadas algumas oportunidades de melhoria ao nível dos processos e do modelo organizacional da FU.

A identificação dos temas mais críticos foi um ponto de partida importante e serviu de base à análise estratégica do contexto envolvente, bem como a definição de linhas de orientação para o futuro da FU que, por sua vez, servem de referência ao desenvolvimento do Plano Estratégico.

3.1. Análise Estratégica

A Análise Estratégica teve como objectivo fazer uma caracterização da FU e do seu meio envolvente, que passou pela utilização dos seguintes *frameworks*:

- i. **Análise PEST**, com a avaliação do contexto externo através da análise das vertentes Política, Económica, Social e Tecnológica em que opera a FU, por analogia ao PE da UEM;

Quadro 1: Contexto e Tendências Globais que favorecem a Inserção da FU no Mundo Global

Sócio-políticas	Económicas e Demográficas	Ensino Superior
<p>Ascensão do Sul e da cooperação Sul-Sul;</p> <p>A integração e melhoria do posicionamento da UEM no <i>ranking</i> das Universidades Africanas;</p> <p>Facilidade de comunicação e intercâmbio com instituições congêneres.</p>	<p>Surgimento e desenvolvimento e afirmação do modelo de Fundações como órgãos especializados de angariação de receitas para as respectivas universidades;</p> <p>Interligação crescente do mundo e disponibilidade livre do conhecimento graças à evolução das tecnologias de informação e comunicação.</p>	<p>Crescimento do número de pesquisadores e docentes com nível de doutoramento formados no exterior;</p> <p>Crescimento dos <i>Alumni</i>, integrando ex-estudantes nacionais residentes dentro e fora do país com ensejo numa parceria forte na mobilização de fundos através da manutenção de relações de longa-duração entre a Universidade e a associação.</p>

Fonte: Comissão de elaboração do PE da FU.

Como resposta, a FU procura a:

- Afirmação como uma Fundação académica de referência no contexto nacional e regional do ensino superior;
 - Diferenciação funcional no subsistema do ensino superior, usando a investigação e a extensão como móbil para aumentar a sua visibilidade global;
 - Intensificação de investimentos como estratégia; e
 - Internacionalização como estratégia de projecção global.
- ii. **Análise SWOT** com identificação dos Pontos Fortes e Fracos da FU, bem como das Oportunidades e Ameaças que enfrenta, no horizonte temporal do Plano Estratégico;

Um processo de análise institucional internacionalmente usado é o método SWOT onde são destacadas quatro dimensões principais:

- FORÇAS que caracterizam a instituição e vão permitir estabelecer e consolidar as actividades da Fundação;
- FRAQUEZAS associadas à instituição e que interessa reduzir ou eliminar;
- OPORTUNIDADES que reflectem as influências positivas externas e que interessa serem aproveitadas, trabalhadas e potencializadas;
- AMEAÇAS constituídas por elementos que interessa conhecer em profundidade, no sentido de prevenir o seu efeito negativo sobre as actividades da Fundação.
-

CAIXA 1: MATRIZ SWOT DA FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Consciência da necessidade da existência de uma instituição que seja um instrumento de desenvolvimento em prol das populações e de Moçambique; • Existência de infra-estruturas próprias e no interior da UEM disponíveis para a Fundação; • Existência de competência académica, de capacidades técnicas e científicas na UEM que podem ser utilizadas pela Fundação; • Existência de um grupo de pessoas responsáveis, empenhadas, muito activas e sensibilizadas; • Entidade de direito privado com autonomia administrativa e financeira reconhecida pelo Conselho de Ministros; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de credibilidade junto à Direcção da UEM e das outras Unidades Orgânicas; • Capacidades técnicas e científicas da UEM insuficientemente aproveitadas para a realização de actividades de projecto, de estudos e trabalho junto das populações; • Entidade de criação pouco conhecida a nível nacional e internacional com pouca visibilidade; • Falta de articulação com a UEM e com as instituições; • Fraca inter-relação com o mundo empresarial; • Insuficientes conhecimentos de gestão e de liderança • Falta de projectos consistentes de valorização contínua • Debilidades a nível de sistema

<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da UEM que pode ser um grande activo da Fundação; • Possui único laboratório BECT (<i>Biomass Energy and Certification and Testing Center</i>) da África Austral; • A UEM possui o maior repositório de especialistas em quase todas as áreas do conhecimento; • Possui domínio de processos e metodologias, tecnologia e experiências que podem ser usadas e multiplicadas para uso pelas comunidades e pela sociedade em geral; e • Possui laboratórios e recursos para conduzir experiências especializadas. 	<p>organizacional técnico e administrativo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência e de <i>Know-how</i> na gestão de projectos; • Falta de recursos humanos especialistas em alguns domínios • Falta de mecanismos de divulgação de informação e de imagem da instituição • Localização (e intervenção principal) somente em Maputo • Falta de recursos e meios para as suas iniciativas e projectos; • Falta de recursos humanos especializados a tempo inteiro; • Inoperância dos órgãos colegiais e estatutários outras unidades orgânicas da instituição; • Falta de clareza sobre a visão e missão institucional e a sua relação com as demais orgânicas da UEM; • Falta de uma abordagem clara entre os papéis das diferentes unidades orgânicas; e • Falta de um plano de negócios.
Ameaças	Oportunidades

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Dificuldades de aceitação do modelo de Fundação;• Quadro legal inadequado e obstaculizador da definição autónoma de uma instituição como é a Fundação;• Continuação da escassez de técnicos de alta qualidade em algumas áreas em Moçambique;• Abandono de técnicos qualificados;• Prevalência de calamidades naturais e de epidemias;• Alterações externas (p.e.na UEM) com interferência na estratégia de desenvolvimento da Fundação;• Concorrência intra-institucional para fundos de consultoria e prestação de serviços (Faculdades, Escolas e Centros);• Aumento do número de instituições de consultoria e prestação de serviços;• Os talentos da UEM dedicam-se mais a actividades de prestação de serviços para instituições fora da UEM;• Falta de conhecimento da Fundação como uma janela de oportunidades para prestação de serviços pelas Faculdades, Escolas e Centros;• Surgimento de instituições de ensino | <ul style="list-style-type: none">• Fase de grandes investimentos no país realizados pelo Governo e pelas empresas;• Desenvolvimento do país em infraestruturas físicas e sociais;• Interesse internacional por Moçambique por países doadores e instituições financiadoras internacionais;• Participação do país em plataformas de desenvolvimento internacionais;• Graduados da UEM a ocuparem cargos de governação, de chefia e de tomada de decisão;• Reduzido número de instituições moçambicanas de elevado nível técnico e científico, capazes de formar parcerias com instituições internacionais em actividades conjuntas• Crescente capacidade de relacionamento e de estabelecimento de parcerias com o mundo empresarial• Prestígio da UEM• Crescente reconhecimento internacional da UEM com influência positiva na Fundação• Crescimento da investigação na UEM;• Braço da extensão universitária com efeitos multiplicadores para o sector |
|---|---|

<p>superior privadas com maior capacidade de mobilização de fundos</p>	<p>privado, sociedade no geral e parques tecnológicos e incubadoras de micro, pequenas e médias empresas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projectos do Governo de Moçambique, organizações internacionais, ONGs e sociedade civil que veem na universidade um parceiro ideal para realização das suas actividades de pesquisa, extensão e implementação, monitoria e avaliação de projectos; • Traduzir os resultados da pesquisa efectuada na UEM em produtos comercializáveis; • Desenvolvimento de parcerias e internacionalização da UEM.
--	---

- iii. **Análise de Stakeholders**, com identificação do conjunto de parceiros determinantes na actuação da Fundação.

Na prossecução dos fins para os quais foi criada, a FU articular-se-á com as seguintes entidades:

- ✓ Instituições públicas e privadas, tais como: Fundo de Desenvolvimento dos Transportes; JICA para um projecto de Bio-Diesel em Inhambane; Projecto YALI (para formação de futuros líderes africanos); Ministério do Trabalho e Segurança Social (Consultoria na área do Trabalho: a utilização da mão de obra infantil na indústria do tabaco; financiado pela OIT); Fundo Nacional de Energia (expansão do acesso à energia); Twin City, sociedade para a exploração e desenvolvimento turístico da Inhaca com sul-africanos; Moçambique Investimentos: gestão das participações financeiras; Rocks Works, para construção de estruturas metálicas, com sul-africanos; Chikweti Forest, do Niassa, para exploração de madeira; entre outras;
- ✓ Organizações da Sociedade Civil;

✓ Público em geral.

- iv. **Análise de Novas Tendências**, com identificação de alguns temas que se encontram já desenvolvidos a nível nacional, regional e internacional e que podem constituir novas ou reforçadas linhas de actuação para a FU.

A história das Fundações remonta ao próprio surgimento das universidades. Mas o seu papel começa ganhar mais relevância e expansão no mundo, no quadro da revolução da administração pública e no crescente desinvestimento estatal nas universidades e instituições do ensino superior. Com este cenário, motivado por razões de política e de financiamento, as Universidades tiveram que desenvolver mecanismos de financiamento, usando as fundações como um mecanismo arrecadatório e de gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, especialmente, por intermediar a prestação de serviços de ensino, pesquisa e extensão ao mercado (IDEM).

As tendências mais evidentes do papel da Fundação Universitária da Universidade Eduardo Mondlane, alinhadas com as tendências mundiais de desenvolvimento das Fundações Universitárias no mundo contemporâneo, estão voltadas para:

CAIXA 2: QUADRO DA ANÁLISE DE NOVAS TENDÊNCIAS

Nacional	Regional	Internacional
A mobilização de fundos da Fundação tem sido melhorada com a construção de uma equipa profissional bem treinada, através da pesquisa e formação, bem como estabelecendo e institucionalizando um mecanismo de trabalho com as Faculdades, Centros e Direcção Centrais; Geração de receitas para apoio às	Troca de experiências nas áreas de estrutura organizacional, estratégias e métodos de mobilização de fundos, gestão de programas e dotação de investimento, profissionalização do pessoal e políticas de suporte. A associação a organizações sem fins lucrativos tem sido uma boa plataforma para padrões de gestão científicos e competentes como as	Aprendizagem de experiências bem-sucedidas e adoptando boas práticas de outras Fundações a nível regional e internacional; Institucionalização de parcerias para a produção e disseminação de produtos, serviços e tecnologias.

<p>actividades de ensino e aprendizagem, investigação e extensão;</p> <p>Campanhas de mobilização de fundos;</p> <p>Venda de conhecimento (tecnologias, processos, registo de patentes, etc);</p> <p>Colocação dos serviços da Universidade para gestão de políticas públicas através da ligação dos cérebros da Universidade à Governação (melhoria da prestação de serviços das instituições públicas através de pacotes de formação para Governadores, Administradores e demais servidores públicos).</p>	<p>de nível internacional;</p> <p>Necessidade de o conhecimento produzido pela Universidade passar a ser feito em rede, o que significa que nenhum dos membros da rede pode sozinho assegurar qualquer das funções em que se traduz esse bem, seja ele a produção do conhecimento, a formação graduada e a pós-graduada ou a extensão.</p>	
--	--	--

4. Orientação Estratégica: Visão, missão, valores e princípios

Constituem marcos de referência estratégica e de identidade organizacional da Fundação os seguintes: Visão, Missão, Valores e Princípios.

4.1. Visão

«Transformar o conhecimento em valor e maximizar a obtenção de resultados para a promoção do desenvolvimento da UEM e do País»

Ou

“Pôr o saber ao serviço de pessoas colectivas e singulares, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras”

4.2. Missão

«Contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico, cultural, social e económico da Universidade e do país, através da promoção da extensão, mobilização e geração de recursos e transferência de conhecimento.»

Ou

“Mobilizar e gerar recursos que contribuam para o desenvolvimento da Universidade e do País.”

4.3. Princípios

- ✓ **Utilidade Pública:** as actividades da FU impactarão na melhoria das condições do seu instituidor e na promoção do desenvolvimento do país, colocando-se ao serviço das pessoas singulares e colectivas;
- ✓ **Eficiência:** a FU prossegue os seus fins, garantindo o equilíbrio entre estes e os recursos disponíveis para a sua materialização de modo a alcançá-los com a maior racionalização de meios possível;
- ✓ **Transparência:** nas suas acções, a FU prima pela observância da legalidade dos seus actos, respeito aos mecanismos instituídos de *accountability* e publicidade dos relatórios de desempenho;
- ✓ **Multidisciplinaridade:** como pano de fundo, a FU privilegia o cruzamento dos variados saberes científicos e destes com o secular saber local, de modo a promover a construção e consolidação de um conhecimento multidisciplinar;
- ✓ **Responsabilidade:** ancoradas na observância restrita dos procedimentos legais, a FU assegura a transparência e fundamentação programática e legal dos actos praticados.

4.4. Valores

- ✓ **Rigor:** adopção de uma postura clara, visando conferir publicidade à sua actuação, de acordo com normas e princípios vigentes na administração pública;
- ✓ **Criatividade:** a Fundação privilegia uma actuação assente na proactividade de modo a estimular a capacidade inovadora e empreendedora dos seus recursos;
- ✓ **Inovação:** capacidade de inventar, modificar ou aperfeiçoar soluções, com o objectivo de agregar valor aos serviços prestados pela FU por meio de ideias e soluções simples, originais e/ou diferentes nos métodos de trabalho, nas funções e nos processos, de maneira que faça diferença junto dos seus clientes;
- ✓ **Justiça:** a Fundação pauta pela coerência e justeza nas suas práticas valorizando a sua imagem e património na prossecução e garantia do interesse colectivo;
- ✓ **Autonomia:** a Fundação salvaguarda a sua autonomia administrativa, financeira e patrimonial, trabalhando em prol do seu reforço e consolidação;
- ✓ **Solidariedade:** privilegia as parcerias nacionais e internacionais, estimulando as ligações internacionais de investigadores e grupos de pesquisa;
- ✓ **Integridade:** a governação e toda a actuação da FU é pautada pelo rigor e sentido de responsabilidade para com toda a comunidade interna e externa.

5. Pilares de desenvolvimento estratégico

Esta secção apresenta a fundamentação argumentativa em relação aos objectivos estratégicos e os pressupostos ou critérios de escolha dos pilares estratégicos que o Plano Estratégico (2019 - 2029) pretende responder.

5.1. PILAR 1: Desenvolvimento Institucional

1. O desenvolvimento institucional da Fundação é crítico e crucial para a implementação do PE por ser o desafio sobre que se alicerçam a política institucional e as estratégias para atingir as metas e objectivos estratégicos deste Plano. O objectivo principal deste pilar é reforçar e dinamizar a capacidade da Fundação em responder aos futuros desafios que se lhe colocam num contexto de grandes alterações das variáveis conjunturais internas e externas, à luz da grande visão de transformação da UEM em Universidade de Investigação e Provedora de soluções aos diferentes problemas da vida do país.

2. Identificar e desenvolver projectos-âncora de geração de rendimentos para o auto-financiamento da FU será a pedra angular para assegurar um desenvolvimento institucional sustentável para o qual será concebido o **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**, abrangendo um período de cinco anos. O Plano de Desenvolvimento Institucional é o instrumento que deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objectivos, metas e acções específicas do Plano Estratégico, observando a coerência e a articulação entre as diversas acções, o alinhamento com o *core-business* da FU e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo, contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação actual e futura.

3. Os objectivos estratégicos deste pilar são: (a) Desenvolver e Implementar mecanismos e instrumentos para o fortalecimento institucional da Fundação; (b) Promover o desenvolvimento dos recursos humanos da FU; (c) Desenvolver acções para a valorização da instituição; (d) Garantir uma gestão baseada na transparência e prestação de contas; e (e) Atrair parcerias fortes e credíveis para o desenvolvimento de projectos económicos e sociais da Fundação.

4. Pressupostos do pilar: partes significativas destes objectivos estratégicos serão realizados pela Fundação com o forte envolvimento dos demais parceiros com destaque para o sector privado, através do fortalecimento das parcerias público-privadas para a implementação dos projectos estruturantes que fazem parte do PE. Para além destas actividades, a assistência técnica, formação e treinamento ao pessoal da Fundação serão fundamentais para alicerçar as bases do desenvolvimento institucional da Fundação.

5.2. PILAR 2: Sustentabilidade Financeira

1. Pela qualidade dos projectos estruturantes propostos neste Plano Estratégico, que servem de suporte do seu PLANO DE INVESTIMENTOS, e pela força das potencialidades que o mercado oferece em termos de vantagens competitivas (vide Análise SWOT), naqueles segmentos em que a UEM pode e deve intervir, a Fundação Universitária tem grande potencial de geração de rendimentos e, por essa via, ser um forte contribuinte da produção nacional.

2. Os objectivos estratégicos contemplados neste pilar são: (a) Potenciar a geração de receitas, estimulando a diversificação das suas fontes, e (b) Estabelecer e gerir o fundo patrimonial da Fundação e de doações.

3. Pessupostos do pilar: os critérios de sustentabilidade financeira da Fundação assentam nos seguintes pressupostos: (i) Alargamento dos Activos da Fundação, (ii) Elaboração de Plano de Investimentos; (iii) Concepção de Planos de Negócios para cada projecto estruturante e unidade funcional (como ponto de partida, foram identificados cinco projectos estruturantes e quatro unidades de prestação de serviços); (iv) Criação e Gestão de um Fundo de Investimento e Negócios; (v) Criação e fortalecimento da Unidade “UEM Consultoria & Serviços”

5.3. PILAR 3: Transferência de Tecnologia e Responsabilidade Social Corporativa

1. A questão da transformação do conhecimento em valor sempre constituiu um desafio para o sucesso e sustentabilidade dos programas científicos e qualidade dos cursos fornecidos pela UEM versus empoderamento dos formandos. É neste paradigma que assenta a necessidade de desenvolver as acções de transferência de tecnologias e de conhecimento produzidos pela comunidade científica da UEM.

2. Numa perspectiva organizacional, os princípios orientadores deste Plano Estratégico colocam fortes desafios a todos os níveis para que haja uma correspondência entre o *core-business* da FU e as expectativas da Comunidade Universitária – transformar a UEM em Universidade de Investigação por excelência -, a quem deve servir, por forma a valorizar e reconhecer a contribuição de todos os *Stakeholders* e influenciar a boa governação de processos internos.

Os objectivos estratégicos deste pilar foram definidos como: (a) Promover a transformação das pesquisas da UEM em produtos geradores de valor e acções de extensão com impacto, (b) Mobilizar recursos para o financiamento das actividades de investigação e extensão das unidades da UEM e de programas de desenvolvimento social e comunitário, (c) Implementar acções para a disseminação dos resultados de extensão.

3. Pressupostos do pilar: para o alcance dos objectivos deste pilar concorrerem as seguintes acções estratégicas: (i) Instalação da Incubadora de Empresas e Negócios da FU, (ii) Apoio à Comunidade Universitária nos processos e programas para a transferência de conhecimento e desenvolvimento de novos produtos, incluindo a defesa dos direitos de propriedade (iii) Concepção de Programas de desenvolvimento social e comunitário com forte potencial para alavancar a relação com a Sociedade Civil, (iv) Gestão do Parque Habitacional da UEM, (v) Participar activamente em actividades promotoras de renda que favoreçam o desenvolvimento das actividades de ensino-aprendizagem, extensão e investigação na UEM.

5. Matriz Estratégica Ou Quadro Estratégico: Estratégias, Resultados, Custos e Prazos

ORÇAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DA FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA (2019-2029)**PILAR 1: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL****OE 1: Desenvolver e Implementar mecanismos e instrumentos para o fortalecimento institucional da Fundação**

Acções Prioritárias	Resultado	Orçamento	Memória Descritiva	Origem do Investimento
Avaliar as necessidades e desenvolver programas e planos para a capacitação institucional da FU	- Programa de Reforço da capacidade institucional concebido; - Plano de Desenvolvimento Institucional concebido	\$6 000,00	Custo da Assistência Técnica	
Adequar a estrutura orgânica e funcional da FU aos desafios da sua revitalização	-Estrutura revista e alinhada com o <i>core business</i> da FU e integrando as áreas de mobilização de fundos, cooperação e marketing e organização de eventos científicos.	\$6 000,00	Custos ligados aos processos de marketing e organização de eventos científicos	
Desenvolver e implementar mecanismos de relacionamento institucional entre a FU e a UEM	-Estabelecidos Contratos-programa entre a UEM e a FU; -Estabelecido Quadro de mobilidade de pessoal entre a UEM e FU	\$3 000,00	Custos da Assistência Técnica para a definição de critérios de mobilidade	
Identificar e desenvolver projectos-âncora de geração de rendimentos para o auto-financiamento da FU	- Identificados negócios geradores de renda capaz de suportar as despesas de funcionamento da FU; - Realizado estudo de necessidades e definidas as opções de financiamento.	\$0,00	Orçamento Previsional dos Projectos Estruturantes de Rendimento	
Desenvolver mecanismos e instrumentos de planificação, gestão financeira e M&A, incluindo modelos de relatórios de prestação de contas	Estabelecidas ferramentas de planificação, gestão e financeira e modelos de relatórios	\$18 000,00	Assistência Técnica: Custos de 3 produtos de Consultoria, valendo 6000 USD cada	
SUBTOTAL OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1		\$33 000,00		

OE2: Promover o desenvolvimento dos recursos humanos da FU

Acções Prioritárias	Resultado	Orçamento	Memória Descritiva	Origem do Investimento
Assegurar o preenchimento da estrutura com pessoas de perfil adequado à natureza da FU	- Definido o perfil dos cargos da FU; - Assegurada a contratação via concurso publico	\$1 500,00	Custos relacionados com os concursos	O.E.
Desenvolver uma Política de Remunerações e Incentivos atractiva e promotora do desempenho da FU	- Definida a tabela salarial da FU e respectivos complementos	\$12 000,00	Assistência Técnica	
Instituir um Sistema de Avaliação de Desempenho baseado em resultados	- elaborado regulamento de avaliação do desempenho	\$3 000,00	Assistência Técnica	
Elaborar o Quadro de Pessoal da FU	- Produzido o Quadro de pessoal da FU	\$500,00	Custos da Comissão	
Estabelecer um Quadro de Mobilidade de Pessoal entre a UEM	Celebrado acordo de mobilidade de pessoal entre a UEM e FU	\$500,00	Custos da Comissão	
Desenvolver acções regulares de capacitação dos recursos humanos e gestores seniores da FU	- Produzido levantamento de necessidades de formação profissionalizante;	\$1 200,00	Comissão de Trabalho	25
	- Elaborado plano de formação dos trabalhadores e gestores da FU	\$1 500,00	Comissão de Trabalho	
SUBTOTAL OBJECTIVO ESTRATÉGICO 2		\$20 200,00		

OE 3: Desenvolver acções para a valorização da instituição				
Acções Prioritárias	Resultado	Orçamento	Memória Descritiva	Origem do Investimento
Elaborar política e estratégia de comunicação e marketing da FU	Produzida Estratégia de C&M	\$6 000,00	Assistência Técnica	
Dotar a FU de instalações condignas e adequadas às suas funcionalidades incluindo uma Incubadora de Negócios (CEC)	- Elaborado projecto de Edifício da FU;	\$250 000,00	Custo do Projecto	
	- Mobilizados recursos para a sua construção;	\$6 000 000,00	Desenho e Construção	
	- Conclusão da Construção do edifício da FU	\$0,00	Fiscalização do Projecto	
Operacionalizar o funcionamento dos órgãos colegiais da FU (Senhas de presença dos membros)	- Órgãos colegiais instituídos	\$200 000,00	2 sessões x 5 mil x cada	
Criar e divulgar os símbolos da Fundação	- Revisto logotipo da FU			
	- Desenhada a bandeira da FU;	\$10 000,00	Assistência Técnica	
	- Criada a mascote da FU			
SUBTOTAL OBJECTIVO ESTRATÉGICO 3		\$6 466 000,00		
OE 4: Garantir gestão baseada na transparência e prestação de contas				
Acções Prioritárias	Resultado	Orçamento	Memória Descritiva	Origem do Investimento
Criar e implementar mecanismos de funcionamento e de prestação de contas que assegurem um elevado grau de confiabilidade dos sistemas de gestão da Fundação Universitária	- Produzido manual de procedimentos administrativos e financeiros	\$3 500,00	Assis.Tecnica (Externa)	
	- Instalados sistemas de gestão financeira, de recursos humanos, de monitoria e avaliação do desempenho.	\$6 000,00	quisição de softwares de	
	Relatório anual auditado e submetido a aprovação do CG/FU;	\$250,00	ção e Assistência Técnica	
Assegurar a realização regular de auditorias as contas da Fundação	- Relatório de actividades e contas publicado no site da FU;	\$35 000,00	ontratação de Auditores	
Assegurar o registo e a gestão correcta do património da FU	- Património registado e identificado	\$500,00	Custos do levantamento	
Garantir a contratação de pessoas, bens e serviços através de concursos públicos	Contratos assinados ou adjudicados	\$250,00	vidos com os concursos	
SUBTOTAL OBJECTIVO ESTRATÉGICO 4		\$45 500,00		

OE 5: Atrair parcerias fortes e credíveis para o desenvolvimento de projectos económicos e sociais da Fundação				
Acções Prioritárias	Resultado	Orçamento	Memória Descritiva	Origem do Investimento
Desenvolver mecanismos e instrumentos de cooperação da FU e identificar as necessidades em	Criados os mecanismos reguladores da Cooperação - N° de parcerias identificadas	\$1 250,00	Assiste.Tencica (interna)	
Desenhar e implementar PPP alinhados com o <i>core business</i> da FU para a operacionalização do PE da FU	- Criada base de dados de potenciais parceiros; -MdE rubricados; - PPP firmadas	\$2 500,00	Assistência Técnica	
Criar banco de dados de potenciais parceiros, de acordo com áreas de intervenção	Criado Directório dos Parceiros numa base temática	\$750,00	Custo do Directório	
Participar em Fóruns Empresariais Nacionais e Internacionais	Promovida a imagem da FU	\$30 000,00	Custos das Deslocações	
Estabelecer parcerias privilegiadas com entidades públicas e governamentais	Acordos de Parceria rubricados	\$1 100,00	Despesas Diversas	
SUBTOTAL OBJECTIVO ESTRATÉGICO 5		\$35 600,00		
TOTAL PILAR 1		\$6 600 300,00		

PILAR 2: SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA				
OE 1: Potenciar a geração de receitas estimulando a diversificação das suas fontes				
Acções Prioritárias	Resultado	Orçamento	Memória Descritiva	Origem do Investimento
Desenvolver e implementar uma filosofia de Negócios e de Investimentos alinhada com os fins da FU	- Produzido documento conceptual sobre negócios e investimentos na FU; - Desenhados e implementados Planos de Negócio específicos.	\$6 000,00	Custo da Assistência Técnica	
Identificar as áreas prioritárias para o desenvolvimento de negócios da FU	- Estabelecidos critérios de identificação das áreas de negócio; - Mapeadas as oportunidades de negócios da FU/UEM	\$350,00	Comissão de Trabalho	
Desenvolver e implementar um Plano de Investimentos da FU	Produzido o Plano de Investimento	\$18 000,00	Assistência Técnica incluindo custos com as deslocações para avaliação de	
Mobilizar recursos de capitalização de investimentos para a viabilização de negócios da FU	Criado Fundo de Investimento e negócios (incluso na "Capacitação Institucional")	\$0,00	Orçamento Previsional dos Projectos Estruturantes de Rendimento	
Estruturar e operacionalizar a Unidade de Consultorias e Serviços (UEM Consultoria & Serviços) como uma unidade de referência nacional.	- Criada a UEM Consultoria & Serviços); - Revista a estrutura de custos das consultorias e as taxas institucionais	\$0,00	Orçamento Global do Plano Estratégico (2-5%)	
Criar empresas e novas unidades de negócio	Criadas empresas e unidades de negócio alinhadas com o core-business da Fundação	\$0,00	Custos Variáveis	
Redimensionar e expandir a actividade das unidades de negócio instaladas na Fundação	Redimensionado o CEC e expandidas as actividades geradoras de renda	\$12 500,00	Custos Variáveis	
Alargar o número de empresas participadas pela FU bem como o valor das participações financeiras respectivas	Aumentado o nº de empresas participadas; Expandido o volume das participações financeiras detidas pela FU	\$5 500,00	Custos Variáveis	
Promover a rentabilização comercial da marca "UEM"	Celebrado Acordo com a UEM; Criada a Loja de Artigos "UEM"	\$10 000,00	Fundo de Maneio	
Participar no processo de terceirização de serviços da UEM	Estabelecido Acordo com a UEM para a gestão do processo de terceirização de serviços; Desenvolvidos modelos para o processo de terceirização de serviços da UEM.	\$12 000,00	Assistência Técnica para o desenho de modelos de terceirização para cada tipo de serviços-âncora	
Desenvolver e Expandir a nova Filosofia de Negócios assente no reforço das Sociedades de Gestão e Participações Empresariais da FU	Construída a Engenharia Societária e Financeira das novas sociedades de gestão	\$35 000,00	Assistência Técnica para a elaboração do CONCEPT NOTE e Estudos de Viabilidade de Projectos de Investimento e Engenharia Societária	
SUBTOTAL OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1		\$99 350,00		

OE2: Estabelecer e gerir o fundo patrimonial da Fundação e de doações				
Acções Prioritárias	Resultado	Orçamento	Memória Descritiva	Origem do Investimento
Garantir a alocação do património fundacional da FU	- Negociado programa e formas de reconstituição do capital da Fundação consagrado nos seus estatutos.	\$0,00	Valor previsto nos Estatutos	
Criar o fundo de doações da FU (Endowment Fund) e os mecanismos do seu funcionamento (Estatutos e Regulamento)	- Produzidos o Estatuto e o Regulamento de funcionamento do fundo;	\$3 000,00	Assistência Técnica	
	- Criado o Endowment Fund e nomeada Comissão de gestão.	\$3 000,00	Assistência Técnica	
Alargar os activos da Fundação	Constituído património da FU (Edifícios, terrenos, activos financeiros)	\$0,00	Custos Variáveis	
SUBTOTAL OBJECTIVO ESTRATÉGICO 2		\$6 000,00		
TOTAL PILAR 2		\$105 350,00		
PILAR 3: RESPONSABILIDADE SOCIAL				
OE 1: Promover a transformação das pesquisas da UEM em produtos geradores de valor e acções de extensão com impacto				
Acções Prioritárias	Resultado	Orçamento	Memória Descritiva	Origem do Investimento
Apoiar os processos e programas para a transferência de conhecimento e desenvolvimento de novos produtos	- Instalada a incubadora de empresas e negócios da FU - nº de programas apoiados;	\$1 125 000,00	Custos de Instalação: construção e equipamento incluindo sistemas de gestão; Custos de participação em Conferências (variáveis) e Custos de desenvolvimento de novos produtos	
	- N° de novos produtos desenvolvidos			
Identificar necessidades de pesquisa com impacto nas comunidades e apoiar a sua realização (saúde, desenvolvimento comunitário, segurança alimentar)	- Programas de desenvolvimento social e comunitário concebidos; - Identificados potenciais parceiros para financiamento	\$6 000,00	Custos da Assistência Técnica	
Promover a defesa da propriedade intelectual através do registo de patentes de inovação tecnológica e científica de docentes, investigadores e estudantes da UEM	- Mecanismo de registo estabelecido; - N° de patentes registadas	\$250,00	Despesas Diversas	
Estabelecer mecanismos para estimular o alcance de melhores resultados no ensino- aprendizagem e na investigação	Instituídos prémios para melhores estudantes, docentes e investigadores;	\$12 500,00	Valor do Fundo de Prémios Anual	
Identificar junto do empresariado e Instituições de Formação os cursos executivos com maior impacto transformador a serem oferecidos pelo CEC.	Estabelecida grelha de cursos executivos do CEC	\$1 500,00	Despesas Diversas	
SUBTOTAL OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1		\$1 145 250,00		

7. Mecanismos de coordenação, monitoria e avaliação do Plano Estratégico

7.1. Mecanismos de Coordenação

- i. O Plano Estratégico da Fundação Universitária será coordenado a diversos níveis. **O primeiro nível de coordenação** será responsável pela orientação estratégica dos projectos estruturantes e das actividades estratégicas. Irá assegurar a alocação dos recursos necessários com base nas prioridades definidas, indicadores de desempenho do Plano, e um sistema de monitoria orientado para resultados, e vai assegurar uma adequada complementaridade nas acções dos diversos departamentos da FU. Este nível de coordenação será assegurado pelo **Conselho de Administração da FU**. O Presidente do Conselho de Administração apresentará a este órgão relatórios específicos sobre a implementação do PE e do respectivo Plano de Investimento, tendo em conta a conformidade das intervenções e resultados com as decisões do Conselho Geral. Este comité apreciará e aprovará as informações e os Relatórios do CA que serão produzidos para assessorar o Conselho Geral na sua função de alimentar o diálogo da UEM como o Governo, Parceiros, Comunidade Académica, Doadores e a Sociedade Civil no geral.

- ii. **Um segundo nível de coordenação** terá como responsabilidade assegurar uma advocacia permanente e fluída e um diálogo regular e eficaz entre a FU e as diferentes instituições públicas, doadores, sector privado e as organizações da sociedade civil (OSC) envolvidas nas actividades, programas e projectos, quer através de acções directas de implementação, quer através de financiamentos directos ou indirectos para as actividades dos diferentes Pelouros. Este órgão teria a designação de **Comité de Coordenação do Plano Estratégico (CCPE)**. Reunirá ordinariamente duas vezes por ano e terá como principais responsabilidades monitorar a implementação das actividades do Plano e as suas diferentes componentes, verificar a conformidade das intervenções da FU com as políticas e programas da UEM, apreciar os avanços realizados na implementação do Plano e fazer recomendações para a melhoria da coordenação e implementação das actividades e assessorar com essa informação o Conselho Geral da FU.

- iii. Os membros do CCPE são os diferentes órgãos da FU e da Comunidade Universitária responsáveis pela implementação, nomeadamente o CA, a Direcção de

Finanças, a Direcção de Recursos Humanos, a Direcção dos Serviços Sociais e a Direcção da Faculdade de Veterinária, representantes do Sector Privado e Parceiros. O CCPE será secretariado pelo Administrador Executivo da FU que incumbirá essa função ao Pelouro de Investimentos, Direcção de Planificação, Estudos e ao Gabinete de Planificação da UEM. O secretariado terá como principais responsabilidades: coordenar a recolha e sistematização de informação sobre a implementação do PE e do respectivo Plano de Investimento; monitorar e avaliar os seus resultados, consolidar os relatórios e informações necessárias para as reuniões do CCPE; preparar as agendas das reuniões e propor datas para a sua realização; e assegurar uma boa coordenação entre as diversas instituições e a recolha de informação que propicie um eficaz acompanhamento das actividades quer para as visitas de campo como para o trabalho analítico.

- iv. Apesar dos mecanismos acima descritos poderem assegurar boa qualidade de informação sobre a implementação, serão conduzidos estudos específicos sobre a implementação e desempenho das actividades, do Plano, dos projectos estruturantes ou de parte das suas componentes para se obter uma informação mais estruturada sobre os progressos na implementação e, caso se julgue necessário, propor correcções que se afigurarem adequadas.
- v. Adicionalmente, estão previstas duas avaliações regulares ao Plano Estratégico, sendo a primeira no segundo ano de implementação e a segunda no último ano que terão como objectivo não apenas medir os progressos e/ou desvios, mas, sobretudo, melhorar a orientação estratégica das intervenções.
- vi. **Um terceiro nível de coordenação** do Plano terá uma maior orientação para a implementação, procurando assegurar que os recursos são utilizados de forma eficiente e que os resultados são efectivos. Este nível ocorrerá predominantemente a nível das Direcções, Departamentos, Centros e Unidades Especializadas, que deverão criar um órgão interno, que reunirá trimestralmente, com o objectivo de assegurar complementaridade entre as suas acções através da planificação conjunta, coordenação, balanço das actividades e dos resultados das suas acções. Este órgão deverá ser responsável por racionalizar a alocação dos recursos, assegurar complementaridade e tirar proveito das experiências e conhecimentos dos vários intervenientes.

7.2. Processo de Monitoria E Avaliação Do Plano Estratégico

1. Fundamentação

Ao elaborarmos um projecto planeamos mudar uma realidade de forma a torná-la melhor sob um ou vários aspectos. Contudo, para saber se realmente estamos a conseguir mudar algo, precisamos de ter meios, formas de avaliar se as actividades que estamos a executar estão promovendo as mudanças que queremos alcançar. Ao acto de avaliar regularmente as nossas acções e as mudanças que elas estão ou não a promover na realidade chamamos de **Monitoria e Avaliação**. Este processo de monitoramento e avaliação traz-nos muitos aprendizados e este é o conhecimento de que precisamos.

A monitoria e avaliação também é muito importante para o dia-a-dia da implementação dos projectos. Ela está inserida num ciclo a que chamamos de gestão dos projectos que compreende: **reflectir – planejar – executar – monitorar e avaliar – reflectir**. Neste ciclo, executamos acções, reflectimos sobre elas, reconstruímos os nossos planos e, sobretudo, aprendemos. Embora tenhamos que separar tempo e esforço para Monitorar e Avaliar, o resultado é que ganhamos tempo, porque deixamos de repetir erros, adquirimos capacidade para tomar decisões mais rápidas e com menos incertezas.

2. Sistema de Monitoria e Avaliação

O Sistema de Monitoria e Avaliação do Plano Estratégico da Fundação Universitária é um conjunto de critérios, instrumentos e ferramentas que são organizados com a finalidade de responder às perguntas-chave e indicadores que compõem o Plano de Monitoria do PE e de cada objectivo estratégico, acção estratégica ou projecto.

Será estabelecido um sistema de monitoria e avaliação para assegurar que as actividades planificadas sejam implementadas com eficácia. Este sistema vai estar ligado à gestão financeira e vai alimentar o processo de orçamentação e de atribuição de recursos.

O conjunto de indicadores será monitorado a partir de quatro instrumentos principais de

planificação estratégica, realizados em diferentes momentos ao longo do processo de implementação do Plano:

- a) QUADRO ESTRATÉGICO OU MATRIZ ESTRATÉGICA;
- b) ATRIBUIÇÕES DOS DEPARTAMENTOS E UNIDADES OPERACIONAIS ;
- c) PROJECTOS ESTRUTURANTES; d) RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO DE MEIO TERMO;
- d) RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO FINAL, no qual se consolida a avaliação das actividades realizadas durante o ano. Para organizarmos a utilização destes diferentes instrumentos no monitoramento dos indicadores, elaboraremos o Plano de Monitoria, o qual articula o que queremos e como iremos monitorar.

Pretende-se com o processo de monitoria, com as perguntas-chave e indicadores (o que medir?), uma gestão activa e dinâmica das estratégias que permita uma actuação atempada.

7.3. Funcionamento do Sistema de Monitoria e Avaliação

i.A Monitoria e Avaliação (M&A) do PE será realizada em diferentes níveis para manter o seu foco e direcção, e fornecer informações para abordar os problemas e resolver as restrições. A M&A vai igualmente assegurar a responsabilização e transparência na utilização dos fundos canalizados para o investimento. Esta visão é consistente com a Estratégia de Mobilização de Fundos definida pela UEM onde se dá primazia ao desenvolvimento e implementação de um sistema de M&A que inclui a revisão de pares, estudos analíticos, avaliações de impacto e partilha de informações para a contínua e implementação do plano. Como tal, o sistema de monitoria e avaliação do PE não pretende substituir os instrumentos da UEM existentes, mas sim reforçá-los e usá-los de forma sistemática. Deste modo, os indicadores seleccionados para o PE, em conformidade com os respectivos Pilares, estarão intrinsecamente ligados aos respectivos departamentos que fornecerão os dados e relatórios para o sistema de monitoria e avaliação. Nesse sentido, para além dos mecanismos formais de M&A já estabelecidos pela UEM, será feita uma revisão anual do PE, a fim de analisar o progresso contra os indicadores no quadro dos resultados acordados.

ii.O sistema de M&A do PE deverá ser fortalecido de modo a: *(i) Preparar e disseminar relatórios mensais e anuais; (ii) Gerar relatórios de revisão conjunta da FU e Parceiros de Implementação do PE; (iii) Apoiar a implementação de actividades, programas, sub-programas e projectos e gerar lições a ter em conta na formulação de estratégias; e (iv) Fornecer dados para estudos analíticos sobre o PE.* Todo o investimento na FU será monitorado e avaliado. Neste âmbito, serão produzidos relatórios anuais sobre a implementação das actividades e resultados enquadrados em indicadores estabelecidos no PE. Neste conjunto de relatórios, incluem-se os relatórios de auditorias e gestão financeira das actividades, programas e projectos propostos.

iii.O Sistema de Monitoria e Avaliação será desenvolvido na base de Objectivos Estratégicos, Pilares e Acções Prioritárias do Plano Estratégico, incluindo programas e projectos em curso. As bases de dados e os relatórios deverão ser feitos na base de cada Pilar, programa e projectos e a diferentes níveis de implementação. Os indicadores a recolher estão identificados a nível de cada sector. A implementação do sistema de monitoria e avaliação exigirá uma colecta de informação sectorial, informação estatística e estudos específicos a serem realizados. Deverão ser criados e reforçados sistemas de colecta de informação. A FU tem a responsabilidade primária de Monitoria e Avaliação baseada na matriz de resultados e indicadores do PE a todos os níveis. A M&A do PE será interactiva e ajudará a identificar constrangimentos de modo a que os objectivos do PE sejam alcançados.

iv.Para aumentar a eficiência e eficácia da M&A da FU, o sistema deverá beneficiar de recursos humanos e capacitação de todos os que nele trabalham, bem como do reforço em meios de trabalho, nomeadamente material informático e programas de monitoria. O sistema de M&A da FU deverá ser fortalecido para: *(1) Melhorar a capacidade institucional de modo a ter capacidade de monitorar e avaliar o PE; (2) Fortalecer o sistema de colecta de dados para a geração de informação fiável e atempada de modo a melhorar o sistema de planificação e orçamentação; (3) Melhorar a coordenação das unidades e parceiros, incluindo o sector privado na implementação do plano; e (4) Desenhar uma abordagem holística de M&A que inclua todos os intervenientes na implementação do PE, incluindo o sector privado.*

8. Instrumentos de Implementação do Plano Estratégico

- a) Plano de Implementação
- b) Estrutura Funcional e Organizacional da Fundação
- c) Estratégias de Implementação (Quadro-Resumo)

9. Principais Riscos De Implementação E Medidas De Sua Mitigação

i. Um dos principais riscos de qualquer plano é um *baixo nível de implementação*. No sentido de mitigar este risco, são abaixo identificados riscos mais específicos (que podem contribuir para um baixo nível de implementação). Decorrente destes riscos mais específicos, é estabelecido um plano de actividades para a criação de condições (prévias e outras) para alavancar a implementação das iniciativas estratégicas previstas neste PE.

ii. Os riscos de implementação do Plano de Investimento da FU têm a ver principalmente com os desafios de curto e médio prazos de que a UEM, em particular, e o país, em geral, enfrentam. A curto prazo, o desafio está na capacidade de mitigar os efeitos da crise global, preservando os benefícios dos esforços de desaceleração da inflação feitos no contexto da política monetária, e de contenção de despesas com maior disponibilidade de crédito para o sector privado. A médio prazo, dada a tendência decrescente da ajuda externa à UEM, a dificuldade vai ser como assegurar o empréstimo não concessional para continuar a investir em infraestruturas. A planificação dos investimentos vai ser crucial para o cenário de desenvolvimento da FU a longo prazo.

iii. O volume de necessidades de fundos que o PE requer está para além da capacidade financeira actual da FU. Por outro lado, segundo as nossas previsões, somente 02% dessas necessidades serão cobertas pelos Parceiros de Implementação por estarem numa tendência decrescente. Com a incerteza das receitas fiscais que resultarão da implementação de projectos estruturantes, a cobertura do *gap* financeiro deste plano depende de dois pressupostos básicos: (i) capacidade de planificação e coordenação de investimentos da FU, (ii) suficiente, e atempado compromisso dos Parceiros (aqui está incluída a UEM, como

Instituidor) de apoiar financeira e continuamente o PE; (iii) robustez financeira crescente da FU.

Os principais riscos que podem contribuir para um baixo nível de implementação do PE bem como a probabilidade de ocorrência e nível de impacto negativo apresentam-se de seguida:

- Pouca energia para o foco estratégico tendo em conta as urgências do dia-a-dia (probabilidade média alta; impacto alto). A implementação de um Plano Estratégico requer que se coloque energia adicional para a sua implementação, ao mesmo tempo que se mantém a funcionar a operação do dia-a-dia. Existe sempre o risco de não haver energia adicional para se colocar na implementação do PE.
- Pouco conhecimento e apropriação do PE por intervenientes-chave em todos os níveis de gestão da FU (probabilidade alta; impacto médio alto). Uma das fragilidades identificadas na Avaliação do PE 2003-2012 foi o pouco conhecimento por parte dos colaboradores da FU. Este fraco conhecimento, que leva a pouca apropriação da orientação estratégica, dificulta que, no dia-a-dia, o rumo das actividades mantenha a direcção estratégica estabelecida no PE.
- O fraco apoio dos Parceiros ao OE, e como resultado de uma descompressão financeira do OE em relação ao Orçamento da UEM, é um dos aspectos-chave deste PE (probabilidade média; impacto médio alto). Este PE coloca grande ênfase na necessidade de fortalecer os sistemas e processos de gestão bem como em capacitar os próprios gestores. Face à Revisão de Prioridades de Financiamento, existe sempre um risco de que estas actividades, que normalmente requerem Assistência Técnica, sejam colocadas numa segunda prioridade.
- Desactualização do PE após 4 ou 4 anos (probabilidade média alta; impacto médio alto). Três ou quatro anos a partir da sua elaboração e adopção, o PE pode facilmente tornar-se irrelevante por ficar desajustado à realidade do momento. Esse desajuste pode resultar da não actualização periódica e regular do PE, ou seja: a) não eliminação de actividades do PE que deixaram de ser relevantes face a uma nova dinâmica e realidade

contextual/transaccional, e b) não inclusão no PE de novas actividades face a uma nova dinâmica e realidade contextual/transaccional. O desajuste pode também dever-se a atrasos na implementação de actividades e não necessariamente da reprogramação.

CAIXA 3: RISCOS DE IMPLEMENTAÇÃO, NÍVEL DE SEGURANÇA E MEDIDAS PARA SUA MITIGAÇÃO

DESCRICHÃO	NÍVEIS DE SEGURANÇA			PRIORIDADE
				ACÇÕES DE MELHORIA
Segurança do escritório quanto a sua localização				Reforçar as medidas de segurança existentes
Segurança do escritório contra incêndios				Colocação e actualização de extintores de incêndios e treinamento do pessoal no seu uso em caso de necessidade
Segurança do Escritório contra roubos				Armazenamento de chaves do escritório em local mais seguro
Confidencialidade de informação				Arquivo de dados e informação confidencial em local seguro e restrição do seu acesso a um número reduzido de pessoas
Segurança dos trabalhadores				Seguro de viagem para trabalhadores e membros da FU em missão de serviço
Sistemas de arquivo de				Criação e manutenção de um

	documentos				sistema de arquivo físico e electrónico de documentos
	Controlo financeiro				Revisão sistemática dos sistemas de controlo financeiro e cumprimento rigoroso das recomendações das auditorias
	Arquivo de processos contabilísticos				Revisão e uso efectivo do arquivo dos processos contabilísticos
	Condições de trabalho				
	Segurança dos <i>software</i>				Utilização de <i>softwares</i> seguros e originais de modo a combater a danificação dos ficheiros durante os trabalhos
	Segurança dos computadores				Seguro dos equipamentos informáticos da FU contra roubos
	Gestão de bens da instituição				Criação de banco de dados mais eficiente e mecanismos de controlo, incluindo a utilização de mapas de controlo e responsabilidade
	Inventariação dos bens				Inventariação e actualização regular do inventário dos bens do movimento
	Gestão da frota de viaturas				Criação de sistemas mais eficazes para além dos <i>logbooks</i> , incluindo o pagamento de quilometragem de modo que os utilizadores possam ser facilmente controlados e responsabilizados
	Atraso no pagamento				Negociação com o CA e

	de salários e subsídios				parceiros de modo a assegurar o pagamento atempado dos salários e subsídios aos colaboradores da FU
	Redução da disponibilidade de fundos do OE e dos doadores				Desenvolvimento de outras formas de renda a nível interno para assegurar o funcionamento sustentável da FU e reduzir a sua dependência financeira

10. Factores Críticos de Sucesso Do Plano Estratégico

RESUMO DAS PREMISSAS DE SUCESSO

CONDIÇÃO 1: **Comunicação e Participação** (no processo e sobre o processo; depois de concebido o PE);

CONDIÇÃO 2: **Rigoriedade das análises** (Análises Interna e Externa)

CONDIÇÃO 3: **Criatividade visionária** (Oportunidades Internas e Externas)

CONDIÇÃO 4: **Flexibilidade** (Monitoria e Avaliação; Revisão Periódica)

11. Estimativa de custos de Financiamento Do Plano

11.1. Necessidades Financeiras (por objectivo estratégico)

PILAR	OBJECTIVO ESTRATÉGICO	CUSTOS
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	OE1	\$33 000,00
	OE2	\$20 200,00

	OE3	\$6 466 000,00
	OE4	\$45 500,00
	OE5	\$35 600,00
SUBTOTAL PILAR 1		\$6 600 300,00
PILAR	OBJECTIVO ESTRATÉGICO	CUSTOS
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	OE1	\$99 350,00
	OE2	\$6 000,00
SUBTOTAL PILAR 2		\$105 350,00
RESPONSABILIDADE SOCIAL	OE1	\$1 145 250,00
	OE2	\$307 000,00
	OE3	\$128 000,00
SUBTOTAL PILAR 3		\$1 580 250,00
TOTAL		\$8 285 900,00

[Aproximadamente 3%, 3.5%, 4.5% (para afixação de cenários)...Projeções do Banco de Moçambique (até 2025; Comité Política Monetária - CPM)]

A distribuição do orçamento por componentes do Plano é como se segue: 79.60% para o Pilar 1: Desenvolvimento Institucional; 1.30% para o Pilar 2: Sustentabilidade Financeira; 19.10% para o

Pilar 3: Responsabilidade Social. As contingências constituem 5% do valor global destinado às componentes do Plano.

11.2. Estrutura do Plano de Investimentos

	Projecto	Custos Directos	Custos Indirectos
1	Gado Leiteiro de Moamba	\$980,000.00	\$7,817,250.00
2	Agro-pecuário de Changalane	\$52,037,787.00	\$ 105,944,591.00
3	Comercialização de reagentes	\$10,913,747.00	\$ 6,704,400.00
4	Consultoria	\$1,696,624.00	\$ 3,770,000.00
5	Serviços de <i>Catering</i>	\$7,574,575.00	\$ 475,000.00
6	Certificação e análises Laboratoriais	\$4,253,747.00	\$ 441,000.00

11.3. Projectos Estruturantes e seus compromissos de financiamento

Projecto	Valor Previsto	Receita Prevista	Fonte de Financiamento
Gado Leiteiro de Moamba	\$8,797,250.00	\$8,169,140.00	
Agro-pecuário de Changalane	\$ 157,982,378.00	\$112,263,886.12	
Comercialização de reagentes	\$ 157,982,378.00	\$153,387,926.12	
Consultoria	\$ 5,466,624.00	\$3,988,664.96	

Serviços de <i>Catering</i>	\$ 8,049,575.00	\$796,983.00	
Certificação e análises Laboratoriais	\$ 4,694,747.00	\$628,789.88	

11.4. Pressupostos E Cenários De Orçamentação

11.4.1 Princípio e abordagem

Para que se aumente a probabilidade de implementação, é fundamental que qualquer Plano tenha um nível de custeio realista, mas ao mesmo tempo desafiante. A modelação realizada para a projecção de Receitas e Despesas do PE e o seu custo teve em consideração a necessidade de reflectir em três direcções:

a) A imposta pela garantia da sustentabilidade financeira;

b) A das necessidades: “Que actividades serão cruciais para se alcançar um nível de sustentabilidade financeira desejável/ de que recursos financeiros se precisa para sustentar o *core-business* institucional e responder aos desafios colocados pelo Instituidor?”. Este PE inclui metas de aumento do nível de captação da receita a partir dos projectos estruturantes, e por esta via, aumentar o espaço fiscal para as despesas correntes.

c) A do reconhecimento de um espaço fiscal realista: “Quantos recursos financeiros se tem e, portanto, que / quantos B&S se pode ter?”. Este PE inclui metas em termos de projecções de Receitas e Despesas em Investimento patrimonial e de activos financeiros, tendo em consideração um “cenário escolhido”, que é um cenário intermédio dos três cenários elaborados e discutidos.

11.4.2. Cenários de Orçamentação do PE

O PE preconiza três cenários de financiamento das actividades estratégicas: um com financiamento igual ou abaixo de 3% (cenário pessimista do total previsto; o segundo, com os custos a serem cobertos na ordem de 3.5% (cenário intermédio) e outro com financiamento acima de 4.5% (cenário optimista. Os primeiros dois cenários mostram uma expansão modesta das

receitas da FU com uma previsão da conjuntura macroeconómica a não favorecer totalmente as expectativas de crescimento das receitas internas provenientes dos projectos estruturantes. O terceiro cenário, mais ambicioso, só será tomado se, cumprindo na íntegra a sua estratégia de crescimento, a FU conseguir assegurar o seu capital financeiro e alcançar alguma sustentabilidade financeira para o autofinanciamento das suas actividades, por sua vez geradoras de renda, e ainda apoiar a UEM na cobertura das suas necessidades definidas e orientadas pelo *core-business* da FU e reflectidas no Memorando de Entendimento entre a FU e a UEM.

Fazendo uma análise mais realista, segundo as várias previsões de instituições credenciadas sobre indicadores macroeconómicos, com destaque para o nível de inflação e das taxas de juro, que podem afectar os investimentos da FU, concluímos que o **cenário optimista é o mais indicado** para assegurar um desenvolvimento institucional sustentável em recursos próprios.

Quadro nº1: Projecção de Custos de Financiamento: Cenário 1 Optimista (4.5%)

Linha Orçamental		Total	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Pilar 1	OB1	\$33,000.00	\$3,245.83	\$3,257.72	\$3,269.69	\$3,281.71	\$3,293.77	\$3,305.87	\$3,318.02	\$3,330.21	\$3,342.45	\$3,354.73
	OB2	\$20,200.00	\$1,986.87	\$1,994.12	\$2,001.44	\$2,008.80	\$2,016.18	\$2,023.59	\$2,031.03	\$2,038.49	\$2,045.98	\$2,053.50
	OB3	\$6,466,000.00	\$635,979.36	\$638,316.41	\$640,662.10	\$643,016.41	\$645,379.37	\$647,751.02	\$650,131.38	\$652,520.49	\$654,918.38	\$657,325.08
	OB4	\$45,500.00	\$4,475.26	\$4,491.75	\$4,508.21	\$4,524.78	\$4,541.41	\$4,558.09	\$4,574.84	\$4,591.66	\$4,608.53	\$4,625.47
	OB5	\$35,600.00	\$3,501.52	\$3,514.39	\$3,527.30	\$3,540.26	\$3,553.27	\$3,566.40	\$3,579.44	\$3,592.59	\$3,605.79	\$3,619.04
Pilar 2	OB1	\$99,350.00	\$9,771.86	\$9,807.72	\$9,843.76	\$9,879.93	\$9,916.24	\$9,952.68	\$9,989.25	\$10,025.96	\$10,062.81	\$10,099.79
	OB2	\$6,000.00	\$590.14	\$592.36	\$594.49	\$596.67	\$598.86	\$601.06	\$603.27	\$605.49	\$607.71	\$609.95
Pilar 3	OB1	\$1,145,250.00	\$112,643.87	\$113,057.86	\$113,473.28	\$113,890.28	\$114,308.80	\$114,728.86	\$115,150.47	\$115,573.63	\$115,998.34	\$116,424.61
	OB2	\$307,000.00	\$30,195.73	\$30,360.70	\$30,418.07	\$30,529.85	\$30,642.04	\$30,754.64	\$30,867.66	\$30,981.09	\$31,094.94	\$31,155.28
	OB3	\$128,000.00	\$10,416.48	\$12,636.01	\$12,682.45	\$12,729.05	\$12,775.83	\$12,822.78	\$12,869.90	\$12,917.20	\$12,964.66	\$13,012.31
Total	Meticais	\$8,285,900.00	\$812,806.92	\$818,029.04	\$820,980.79	\$823,997.74	\$827,025.77	\$830,064.99	\$833,115.26	\$836,176.81	\$839,249.59	\$842,279.76
	USD	\$138,098.33	\$13,546.78	\$13,633.82	\$13,683.01	\$13,733.30	\$13,783.76	\$13,834.42	\$13,885.25	\$13,936.28	\$13,987.49	\$14,038.00

Quadro nº2: Projecção de Custos de Financiamento: Cenário 2: Intermédio (3.5%)

Linha Orçamental		Total	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Pilar 1	OB1	\$33,000.00	\$3,257.63	\$3,266.94	\$3,276.32	\$3,285.72	\$3,295.16	\$3,304.62	\$3,314.10	\$3,323.62	\$3,333.16	\$3,342.73
	OB2	\$20,200.00	\$1,994.09	\$1,999.76	\$2,005.50	\$2,011.26	\$2,017.03	\$2,022.82	\$2,028.63	\$2,034.46	\$2,040.30	\$2,046.15
	OB3	\$6,466,000.00	\$638,290.51	\$640,122.91	\$641,960.64	\$643,803.64	\$645,651.94	\$647,505.54	\$649,364.46	\$651,228.72	\$653,098.33	\$654,973.31
	OB4	\$45,500.00	\$4,491.56	\$4,504.42	\$4,517.35	\$4,530.32	\$4,543.32	\$4,556.37	\$4,569.45	\$4,582.57	\$4,595.72	\$4,608.92
	OB5	\$35,600.00	\$3,514.29	\$3,524.33	\$3,534.45	\$3,544.60	\$3,554.78	\$3,564.98	\$3,575.22	\$3,585.48	\$3,595.77	\$3,606.10
Pilar 2	OB1	\$99,350.00	\$9,807.37	\$9,835.47	\$9,863.71	\$9,892.03	\$9,920.43	\$9,948.91	\$9,977.47	\$10,006.12	\$10,034.84	\$10,063.65
	OB2	\$6,000.00	\$592.33	\$593.98	\$595.69	\$597.40	\$599.12	\$600.84	\$602.56	\$604.29	\$606.03	\$607.76
Pilar 3	OB1	\$1,145,250.00	\$113,053.27	\$113,377.78	\$113,703.28	\$114,029.71	\$114,357.08	\$114,685.38	\$115,014.63	\$115,344.83	\$115,675.97	\$116,008.07
	OB2	\$307,000.00	\$30,305.52	\$30,392.47	\$30,479.72	\$30,567.23	\$30,654.98	\$30,742.99	\$30,831.25	\$30,919.76	\$31,008.53	\$31,097.55
	OB3	\$128,000.00	\$12,635.55	\$12,671.78	\$12,708.15	\$12,744.64	\$12,781.23	\$12,817.92	\$12,854.72	\$12,891.62	\$12,928.64	\$12,965.75
Total	Meticais	\$8,285,900.00	\$817,942.12	\$820,289.84	\$822,644.81	\$825,006.55	\$827,375.07	\$829,750.37	\$832,132.49	\$834,521.47	\$836,917.29	\$839,319.99
	USD	\$138,098.33	\$13,632.37	\$13,671.50	\$13,710.75	\$13,750.11	\$13,789.58	\$13,829.17	\$13,868.87	\$13,908.69	\$13,948.62	\$13,988.67

Quadro nº3: Projecção de Custos de Financiamento: Cenário 3: Pessimista (3%)

Linha Orçamental		Total	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pilar 1	OB1	\$33,000.00	\$3,263.58	\$3,271.59	\$3,279.65	\$3,287.74	\$3,295.85	\$3,303.98	\$3,312.13	\$3,320.30	\$3,328
	OB2	\$20,200.00	\$1,997.75	\$2,002.60	\$2,007.54	\$2,012.49	\$2,017.46	\$2,022.43	\$2,027.42	\$2,032.42	\$2,037
	OB3	\$6,466,000.00	\$639,456.35	\$641,033.37	\$642,614.33	\$644,199.19	\$645,787.96	\$647,380.65	\$648,977.26	\$650,577.81	\$652,182
	OB4	\$45,500.00	\$4,499.77	\$4,510.82	\$4,521.95	\$4,533.10	\$4,544.28	\$4,555.49	\$4,566.72	\$4,577.99	\$4,589
	OB5	\$35,600.00	\$3,520.71	\$3,529.35	\$3,538.05	\$3,546.78	\$3,555.52	\$3,564.29	\$3,573.08	\$3,581.90	\$3,590
Pilar 2	OB1	\$99,350.00	\$9,825.28	\$9,849.46	\$9,873.76	\$9,898.11	\$9,922.52	\$9,946.99	\$9,971.52	\$9,996.11	\$10,020
	OB2	\$6,000.00	\$593.40	\$594.83	\$596.30	\$597.77	\$599.24	\$600.72	\$602.20	\$603.69	\$605
Pilar 3	OB1	\$1,145,250.00	\$113,259.76	\$113,539.04	\$113,819.06	\$114,099.77	\$114,381.17	\$114,663.26	\$114,946.05	\$115,229.54	\$115,513
	OB2	\$307,000.00	\$30,360.85	\$30,435.70	\$30,510.76	\$30,586.01	\$30,661.44	\$30,737.06	\$30,812.87	\$30,888.86	\$30,965
	OB3	\$128,000.00	\$12,658.62	\$12,689.80	\$12,721.10	\$12,752.47	\$12,783.92	\$12,815.45	\$12,847.06	\$12,878.74	\$12,910
Total	Meticais	\$8,285,900.00	\$819,436.07	\$821,456.56	\$823,482.50	\$825,513.43	\$827,549.36	\$829,590.32	\$831,636.31	\$833,687.36	\$835,743
	USD	\$138,098.33	\$13,657.27	\$13,690.94	\$13,724.71	\$13,758.56	\$13,792.49	\$13,826.51	\$13,860.61	\$13,894.79	\$13,929

11.4.3. RESUMO DE CUSTOS DO PLANO ESTRATÉGICO 2019 - 2029

Os custos de financiamento deste Plano Estratégico incluem despesas para a cobertura das actividades

Tabela: Custo total para a implementação do PE (em meticais e sumário em USD)

(a ser incluso depois do CFMP que será definido pelo Comité de Coordenação)

Tabela: Projecção de Custos de Investimento até 2028 (Previsões financeiras de médio prazo)

(a ser incluso depois de fixado o Custo Total de Investimento até 2028)

**12. ANEXOS: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS E MEMÓRIAS DESCRITIVAS DOS
PROJECTOS ESTRUTURANTES**

QUADRO 1: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DA FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA, 2012-2017 (em MTs)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	53 470 038,16	9 482 164,71	8 056 861,04	13 416 737,46	25 927 750,16	59 125 460,40
Subsídios à exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos inventários da produção	-	-	-	-	-	-
Trabalhos para a própria entidade	-	-	-	-	-	-
Custos das mercad. vendidas e das matérias consumidas	-	-	-	-	-	-
Fornecimentos e serviços externos	27 990 847,76	1 510 109,29	1 880 298,63	6 018 296,66	17 465 632,58	52 224 343,37
Gastos com o pessoal	24 990 045,83	7 550 799,86	6 449 555,18	5 628 283,03	8 942 169,22	6 994 937,36
Outros rendimentos e ganhos	31 320,95	163 426,65	344 738,93	591 282,96	635 188,55	2 838 876,14
Outros gastos e perdas	69 881,98	10 841,32	7 023,84	8 545,36	165 966,50	18 528,49
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamentos e impostos	450 583,54	573 840,89	64 722,32	2 352 895,37	- 10 829,59	2 726 527,32
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	417 982,21	379 570,46	165 275,97	105 110,61	212 721,39	412 579,72
Imparidade de investimentos (perdas/reversões)	-	-	-	-	-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	32 601,33	194 270,43	-100 553,65	2 247 784,76	- 223 550,98	2 313 947,60
Juros e rendimentos similares obtidos	346 087,13	3 451 282,94	30 285,58	394 136,23	2 626 225,02	17 322,98
Juros e gastos similares suportados	186 558,69	11 646,08	9 911,24	10 817,00	19 255,44	1 324 069,52
Resultado antes de impostos	192 129,77	3 633 907,29	- 80 179,31	2 631 103,99	2 383 418,60	1 007 201,06
Imposto sobre o rendimento do período	-	-	-	-	-	-
Resultado líquido do período	192 129,77	3 633 907,29	- 80 179,31	2 631 103,99	2 383 418,60	1 007 201,06

MEMÓRIA DESCRITIVA DO PROJECTO DE GADO LEITEIRO MOAMBA

									(em MZM)
1. CUSTOS DE INSTALAÇÃO	QTD	UNITÁRIOS	TOTAIS	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Abertura de Furos de Água para Bebedouramento	4	\$70 000,00	\$280 000,00	\$140 000,00	\$140 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$280 000,00
Aquisição de Touros de Reprodução	5	\$70 000,00	\$350 000,00	\$350 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$350 000,00
Aquisição de Vacas de Reprodução	100	\$50 000,00	\$5 000 000,00	\$1 500 000,00	\$1 500 000,00	\$1 500 000,00	\$500 000,00	\$0,00	\$5 000 000,00
Aquisição de Equipamento para Sucção	1	\$150 000,00	\$150 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$0,00	\$0,00	\$150 000,00
Aquisição de Equipamento para Tratamento do Gado	1	\$150 000,00	\$150 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$25 000,00	\$25 000,00	\$0,00	\$150 000,00
Aquisição de Tractor com Atrelado	2	\$100 000,00	\$200 000,00	\$100 000,00	\$0,00	\$100 000,00	\$0,00	\$0,00	\$200 000,00
Subtotal 1			\$6 130 000,00	\$2 190 000,00	\$1 740 000,00	\$1 675 000,00	\$525 000,00	\$0,00	\$6 130 000,00
2. CUSTOS DE FUNCIONAMENTO									
Aquisição de Reagentes incluindo Vacinas (10 kits anuais)	10	50000	\$500 000,00	\$100 000,00	\$100 000,00	\$100 000,00	\$100 000,00	\$100 000,00	\$500 000,00
Salários do Pessoal Permanente excluindo veterinários (5 pessoas)	10	15000	\$150 000,00	\$30 000,00	\$30 000,00	\$30 000,00	\$30 000,00	\$30 000,00	\$150 000,00
Salários do Pessoal Eventual excluindo veterinários (3 pessoas)	36	6000	\$216 000,00	\$43 200,00	\$43 200,00	\$43 200,00	\$43 200,00	\$43 200,00	\$216 000,00
Despesas de manutenção periódica dos estábulos, desinfecção, etc.	5	15000	\$75 000,00	\$15 000,00	\$15 000,00	\$15 000,00	\$15 000,00	\$15 000,00	\$75 000,00
Subtotal 2			\$941 000,00	\$188 200,00	\$188 200,00	\$188 200,00	\$188 200,00	\$188 200,00	\$941 000,00
3. CUSTOS DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA									
Director de Projecto	1	245000	\$245 000,00	\$245 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$245 000,00
Remuneração ao Veterinário-Assistente (2 pessoas x 5 anos)	10	18000	\$180 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$180 000,00
Remuneração ao Técnicos Veterinários (4 pessoas x 5 anos)	20	9000	\$180 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$180 000,00
Remuneração aos Mecânicos do Projecto (2 pessoas x 5 anos)	10	12000	\$120 000,00	\$24 000,00	\$24 000,00	\$24 000,00	\$24 000,00	\$24 000,00	\$120 000,00
Custos associados às Vendas dos Produtos Leiteiros	5	50000	\$250 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$250 000,00
Subtotal 3			\$975 000,00	\$391 000,00	\$146 000,00	\$146 000,00	\$146 000,00	\$146 000,00	\$975 000,00
4. SEGURO AGRO-PECUÁRIO									
Equipamentos (2.5%valor da aquisição)	5	10000	\$50 000,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$50 000,00
Gado Bovino (1.5% do valor previsto de compra)	5	80250	\$401 250,00	\$80 250,00	\$80 250,00	\$80 250,00	\$80 250,00	\$80 250,00	\$401 250,00
Instalações (5% valor de mercado dos estábulos)	5	60000	\$300 000,00	\$60 000,00	\$60 000,00	\$60 000,00	\$60 000,00	\$60 000,00	\$300 000,00
Subtotal 4			\$751 250,00	\$150 250,00	\$751 250,00				
TOTAL GERAL			\$8 797 250,00	\$2 919 450,00	\$2 224 450,00	\$2 159 450,00	\$1 009 450,00	\$484 450,00	\$8 797 250,00

MEMÓRIA DESCRITIVA DO PROJECTO AGRO-PECUÁRIO DE CHANGALANE								
	QTD	UNITÁRIOS	TOTAIS	2019	2020	2021	2022	2023
1. CUSTOS DE INSTALAÇÃO								
1.1. ACTIVIDADES PREPARATÓRIAS								
Estudo de Levantamento Topográfico	1	\$225 000,00	\$225 000,00	\$225 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Estudo de Solos, Sistema de Captação de Água e Irrigação	3	\$252 000,00	\$756 000,00	\$504 000,00	\$252 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Estudo de Levantamento do Sistema Eléctrico	1	\$120 000,00	\$120 000,00	\$120 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Trabalhos de Limpeza dos Terrenos	4	\$50 000,00	\$200 000,00	\$40 000,00	\$40 000,00	\$40 000,00	\$40 000,00	\$40 000,00
Elaboração da Planta Topográfica e Estudo de Mapeamento Geral	2	\$350 000,00	\$700 000,00	\$350 000,00	\$350 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Elaboração do Plano Geral de Exploração do Centro Empresarial do Maputo	1	\$650 000,00	\$650 000,00	\$350 000,00	\$300 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 1.1			\$2 651 000,00	\$1 589 000,00	\$942 000,00	\$40 000,00	\$40 000,00	\$40 000,00
1.2. COMPONENTE AGRÁRIA								
Edifícios e Outras Construções incluindo Instalações e Equip.Nao Acabados	3	\$237 000,00	\$711 000,00	\$237 000,00	\$237 000,00	\$237 000,00	\$0,00	\$0,00
Aquisição de Transporte								
Camião Forção para transporte de ovos	1	\$2 750 000,00	\$2 750 000,00	\$2 750 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Viaturas 4x4 dupla cabine	1	\$1 500 000,00	\$1 500 000,00	\$1 500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Viaturas 4x4 cabine simples	2	\$1 350 000,00	\$2 700 000,00	\$1 350 000,00	\$0,00	\$1 350 000,00	\$0,00	\$0,00
Viaturas Ligeiras	2	\$600 000,00	\$1 200 000,00	\$600 000,00	\$600 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aquisição de Equipamento Básico								
Tractor SONALIKA GARDENTRAC.DI20 4WA blue color	1	\$656 100,00	\$656 100,00	\$656 100,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Atrelado 1500kg p/tractor DI-20 4WD 1.5 ton	1	\$117 636,00	\$117 636,00	\$117 636,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Charrua SONALKA de 2 discos p/tractor DI-20 4WD	2	\$69 782,00	\$139 564,00	\$139 564,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Frezadora	2	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Auto-Combinada	1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Debulhadora de cereais TR791M c7motor diesel TF 105 MLY	1	\$336 600,00	\$336 600,00	\$0,00	\$336 600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pulverizador GDM ROSY 22 litros 3021SCL	10	\$3 614,00	\$36 140,00	\$36 140,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Bombas de Água	6	\$60 000,00	\$360 000,00	\$360 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Tanques de Água (Reservatórios de 15 mil litros)	2	\$350 000,00	\$700 000,00	\$700 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Sistemas de Rega	10	\$22 000,00	\$220 000,00	\$220 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Abertura de 2 furos de água	6	\$300 000,00	\$1 800 000,00	\$1 800 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Construção de Represas	2	\$500 000,00	\$1 000 000,00	\$1 000 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 1.2.			\$14 227 040,00	\$11 466 440,00	\$1 173 600,00	\$1 587 000,00	\$0,00	\$0,00
1.3. COMPONENTE PECUÁRIA								
Subcomponente AVÍCOLA								
Infraestrutura para a Criação de Poedeiras	1	\$150 000,00	\$150 000,00	\$150 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aquisição de Poedeiras (200.000\$)	2	\$193 402,93	\$386 805,86	\$12 720 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aquisição de Baterias para as Poedeiras (32.000\$x4)	24	\$50 000,00	\$1 200 000,00	\$7 600 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Embalagens para ovos (dependerá do fluxo de vendas)	5000	\$15 000,00	\$75 000 000,00	\$75 000 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Instalação dos Aviários (200.000,00\$)	1	\$12 000 000,00	\$12 000 000,00	\$12 000 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subcomponente PRODUÇÃO DE RAÇÕES								
Instalações								
Montagem da Fábrica de Rações com capacidade de 10 toneladas/dia	1	\$1 500 000,00	\$1 500 000,00	\$1 500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Armazéns para matéria-prima	1	\$2 500 000,00	\$2 500 000,00	\$2 500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Armazéns para produto acabado	1	\$2 500 000,00	\$2 500 000,00	\$2 500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Equipamento								
Silos para matéria-prima	4	\$556 000,00	\$2 224 000,00	\$2 224 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Misturadora	2	\$250 000,00	\$500 000,00	\$500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Moageira	2	\$1 250 000,00	\$2 500 000,00	\$2 500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Máquina de granulagem	1	\$750 000,00	\$750 000,00	\$750 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Máquina de embalagem	1	\$854 000,00	\$854 000,00	\$854 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Viaturas								
Aluguer de camioneta para o transporte de matéria-prima e de rações	30	\$125 000,00	\$3 750 000,00	\$3 750 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 1.3.			\$105 664 805,86	\$124 398 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
1.4. ASSISTÊNCIA TÉCNICA								
Projectista (Desenho do Projecto: 10 dias x 400 USD)	10	\$24 800,00	\$248 000,00	\$49 600,00	\$49 600,00	\$49 600,00	\$49 600,00	\$49 600,00
Economista	30	\$24 800,00	\$744 000,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00
Veterinário	30	\$24 800,00	\$744 000,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00
Técnico-Agropecuário	30	\$24 800,00	\$744 000,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00
Engenheiro Agro-Pecuário	30	\$24 800,00	\$744 000,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00	\$148 800,00
Subtotal 1.4			\$3 224 000,00	\$644 800,00	\$644 800,00	\$644 800,00	\$644 800,00	\$644 800,00
2. CUSTOS DE FUNCIONAMENTO								
2.1. Consumíveis								
Aquisição de Adubos e Sementes	1000	\$3 000,00	\$3 000 000,00	\$3 000 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aquisição de Materiais e Reagentes para Laboratório	1000	\$3 000,00	\$3 000 000,00	\$3 000 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 2.1.			\$6 000 000,00	\$6 000 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2.2. Equipamento de Protecção								
Botas de borracha w.preta c7sola BR - cano alto	100	\$681,91	\$68 191,00	\$68 191,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Luvas de borracha PVC vermelho CURTTA c/rib-PAR PK26-26CM	100	\$68 000,00	\$6 800 000,00	\$6 800 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Oculos de protecção G005 THICKNESS 2.2MM CE EN 166F & ANSI Z87	100	\$43,00	\$4 300,00	\$4 300,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

MEMÓRIA DESCRITIVA DA UNIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO DE REAGENTES								
	QTD	UNITÁRIOS	TOTAIS	2019	2020	2021	2022	2023
1. CUSTOS DE INSTALAÇÃO								
1.1. ACTIVIDADES PREPARATÓRIAS								
Custos das Instalações (100000\$)	1	\$6 000 000,00	\$6 000 000,00	\$3 600 000,00	\$1 200 000,00	\$1 200 000,00	\$0,00	\$0,00
Equipamento de Protecção								
Oculos de protecção G005 THICKNESS 2.2.MM CE EN	100	\$43,00	\$4 300,00	\$4 300,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capas de Chuva impermeável azul/AM Nylon	100	\$385,00	\$38 500,00	\$38 500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Luvas	500	\$68,00	\$34 000,00	\$34 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Máscaras	100	\$150,00	\$15 000,00	\$15 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Botas de cabidal com testeira de aço-Defender	250	\$1 056,00	\$264 000,00	\$264 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Fato Completo	100	\$1 186,00	\$118 600,00	\$118 600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 1			\$6 474 400,00	\$4 074 400,00	\$1 200 000,00	\$1 200 000,00	\$0,00	\$0,00
1.2. EQUIPAMENTOS E MEIOS DE TRANSPORTE								
Aquisição de Transporte								
Viaturas 4x4 cabine simples	1	\$1 350 000,00	\$1 350 000,00	\$1 350 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aquisição de Equipamento Laboratorial para destruição de resíduos	1	\$1 200 000,00	\$1 200 000,00	\$1 200 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 2			\$2 550 000,00	\$2 550 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL 1			\$9 024 400,00	\$6 624 400,00	\$1 200 000,00	\$1 200 000,00	\$0,00	\$0,00
2. CUSTOS DE FUNCIONAMENTO								
2.1. Consumíveis								
Aquisição de Materiais e Reagentes para Laboratório	1000	\$5 500,00	\$5 500 000,00	\$1 100 000,00	\$1 100 000,00	\$1 100 000,00	\$1 100 000,00	\$1 100 000,00
2.2. Equipamento de Escritório								
Secretaria Executiva em L.com gavetas	4	\$63 150,00	\$252 600,00	\$252 600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cadeira Executiva	2	\$33 500,00	\$67 000,00	\$67 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Computador de mesa completo (servidor, teclado, printer, etc)	5	\$67 500,00	\$337 500,00	\$337 500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Computador portátil HP core 1.5	4	\$125 000,00	\$500 000,00	\$500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aparelhos de Ar-Condicionado de 12000BTU	6	\$75 912,00	\$455 472,00	\$455 472,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Persianas	15	\$27 825,00	\$417 375,00	\$417 375,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mesa para reuniões 6-12 lugares	1	\$52 000,00	\$52 000,00	\$52 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cadeiras para a Mesa	12	\$11 200,00	\$134 400,00	\$134 400,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impressora Multifuncional	1	\$125 000,00	\$125 000,00	\$125 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cadeiras para as secretárias	2	\$11 200,00	\$22 400,00	\$22 400,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL 2			\$7 863 747,00	\$3 463 747,00	\$1 100 000,00	\$1 100 000,00	\$1 100 000,00	\$1 100 000,00
3. CUSTOS DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA								
Director da Unidade	1	\$160 000,00	\$160 000,00	32000	32000	32000	32000	32000
Remuneração ao Veterinário-Assistente (2 pessoas x 5 anos)	10	\$18 000,00	\$180 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00
Remuneração ao Técnicos Veterinários (4 pessoas x 5 anos)	20	\$9 000,00	\$180 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00
Remuneração aos Mecânicos do Projecto (2 pessoas x 5 anos)	10	\$12 000,00	\$120 000,00	\$24 000,00	\$24 000,00	\$24 000,00	\$24 000,00	\$24 000,00
Custos associados às Vendas dos Produtos Agro-Pecuários	5	\$50 000,00	\$250 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00	\$50 000,00
TOTAL 3			\$730 000,00	\$146 000,00	\$146 000,00	\$146 000,00	\$146 000,00	\$146 000,00
GRANDE TOTAL			\$17 618 147,00	\$10 234 147,00	\$2 446 000,00	\$2 446 000,00	\$1 246 000,00	\$1 246 000,00

MEMÓRIA DESCRITIVA DA UNIDADE DE SERVIÇOS DE CATERING								
1. CUSTOS DE INSTALAÇÃO	QTD	UNITÁRIOS	TOTAIS	2019	2020	2021	2022	2023
1.1. Construção das Instalações da Unidade (em USD)	1	\$100 000,00	\$100 000,00	\$100 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 1.1.			\$100 000,00	\$100 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
1.2. EQUIPAMENTOS E MEIOS DE TRANSPORTE								
Aquisição de Transporte								
Viatura Caixa Aberta 4 toneladas	2	\$1 850 000,00	\$3 700 000,00	\$3 700 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Viatura Tipo Forção	2	\$1 500 000,00	\$3 000 000,00	\$3 000 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 1.2. Meios de Transportes			\$6 700 000,00	\$6 700 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL 1			\$6 800 000,00	\$6 800 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2.EQUIPAMENTO E UTENSÍLIOS DE COZINHA								
2.1.Aquisição de Equipamento de Cozinha (em USD)								
Bancadas em Aço INOX	4	\$40 000,00	\$160 000,00	\$160 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Balança	2	\$5 000,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Chapa a gás para grelhar	2	\$3 000,00	\$6 000,00	\$6 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Exaustor	1	\$5 000,00	\$5 000,00	\$5 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cortador de legumes	2	\$500,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Descascador de batatas	2	\$500,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Espremedor Industrial	2	\$500,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Câmara de Frio e Antecâmara	1	\$2 000,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Fritadeira Eléctrica ou a Gás	1	\$4 000,00	\$4 000,00	\$4 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Fogão Industrial de 6 bocas	1	\$5 000,00	\$5 000,00	\$5 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Forno Combinado	2	\$40 000,00	\$80 000,00	\$80 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Liquificador Industrial	2	\$5 000,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Máquina de lavar louça	1	\$3 000,00	\$3 000,00	\$3 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Serra para cortar carne	1	\$5 000,00	\$5 000,00	\$5 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Moedor de carnes	2	\$500,00	\$1 000,00	\$1 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pias em aço inox com duas cubas 5m cada	4	\$500,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Bancadas aço inox	4	\$500,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Processador de alimentos	2	\$2 000,00	\$4 000,00	\$4 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Banhos-Maria	20	\$4 000,00	\$80 000,00	\$80 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Forno eléctrico ou a gás	2	\$5 000,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Panelas ou marmitas com capacidade de 80 l cada	4	\$25 000,00	\$100 000,00	\$100 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Misturador	2	\$27 825,00	\$55 650,00	\$55 650,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Tábua polietileno	4	\$25 650,00	\$102 600,00	\$102 600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 2.1. Equipamentos de Culinária			\$650 250,00	\$650 250,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2.2.Utensílios de Cozinha								
Jogo de facas para cozinha	2	\$1 250,00	\$2 500,00	\$2 500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Covetes 530x325 mm	30	\$1 125,00	\$33 750,00	\$33 750,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Covetes 325x265 mm	15	\$950,00	\$14 250,00	\$14 250,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Covetes 325x176 mm	15	\$850,00	\$12 750,00	\$12 750,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Covetes 265x162 mm	10	\$750,00	\$7 500,00	\$7 500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Caixas Isotérmicas	10	\$1 050,00	\$10 500,00	\$10 500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Caixa para carne 440 x 310 x 168 mm	10	\$650,00	\$6 500,00	\$6 500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Caixas para carne 590 x 340 x 220 mm	10	\$750,00	\$7 500,00	\$7 500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pratos (em dúzias)	25	\$225,00	\$5 625,00	\$5 625,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Copos (em dúzias) 5x25 dúzias	125	\$125,00	\$15 625,00	\$15 625,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Garfos (em dúzias)	25	\$120,00	\$3 000,00	\$3 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Facas (em dúzias)	25	\$115,00	\$2 875,00	\$2 875,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depósito de lixo	10	\$195,00	\$1 950,00	\$1 950,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 2.2.			\$124 325,00	\$124 325,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL 2			\$774 575,00	\$774 575,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
3.1. DESPESAS COM O PESSOAL								
Salários do Pessoal Permanente	5	\$15 000,00	\$75 000,00	\$75 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Salários do Pessoal Eventual	6	\$6 000,00	\$36 000,00	\$36 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Outras Remunerações	2	\$15 000,00	\$30 000,00	\$30 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 3.1.			\$141 000,00	\$141 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

MEMÓRIA DESCRITIVA DO CENTRO DE CERTIFICAÇÃO E ANÁLISES LABORATORIAIS								
	QTD	UNITÁRIOS	TOTAIS	2019	2020	2021	2022	2023
1. CUSTOS DE INSTALAÇÃO								
1.1. ACTIVIDADES PREPARATÓRIAS								
Custos das Instalações (em USD)	1	\$100 000,00	\$100 000,00	\$100 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 1			\$100 000,00	\$100 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
1.2. EQUIPAMENTOS E MEIOS DE TRANSPORTE								
Aquisição de Transporte								
Viaturas 4x4 dupla cabine	1	\$1 500 000,00	\$1 500 000,00	\$1 500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aquisição de Equipamento Laboratorial (em USD)								
Bomba calorimétrica	1	\$40 000,00	\$40 000,00	\$40 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Analizador de gases	2	\$5 000,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Balanças	4	\$3 000,00	\$12 000,00	\$12 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Balança analítica	2	\$5 000,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Termopares	20	\$500,00	\$10 000,00	\$10 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cronómetros	4	\$500,00	\$2 000,00	\$2 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Termómetros	10	\$500,00	\$5 000,00	\$5 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Datalog	2	\$2 000,00	\$4 000,00	\$4 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Estufa	1	\$4 000,00	\$4 000,00	\$4 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mufla	1	\$5 000,00	\$5 000,00	\$5 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 2			\$102 000,00	\$102 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL 1			\$202 000,00	\$202 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2. CUSTOS DE FUNCIONAMENTO								
2.1. Consumíveis								
Aquisição de Materiais e Reagentes para Laboratório	2000	\$5 750,00	\$11 500 000,00	\$11 500 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2.2. Equipamento de Escritório								
Secretaria Executiva em L. com gavetas	4	\$63 150,00	\$252 600,00	\$252 600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cadeira Executiva	1	\$33 500,00	\$33 500,00	\$33 500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Computador de mesa completo (servidor, teclado, printer, etc)	4	\$67 500,00	\$270 000,00	\$270 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Computador portátil HP core 1.5	2	\$85 000,00	\$170 000,00	\$625 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aparelhos de Ar-Condicionado de 12000BTU	6	\$75 912,00	\$455 472,00	\$455 472,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Persianas	15	\$27 825,00	\$417 375,00	\$417 375,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mesa para reuniões 6-12 lugares	2	\$52 000,00	\$104 000,00	\$104 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cadeiras para a Mesa	18	\$11 200,00	\$201 600,00	\$201 600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impressora Multifuncional	1	\$125 000,00	\$125 000,00	\$125 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cadeiras para as secretárias	6	\$11 200,00	\$67 200,00	\$67 200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 2.2.			\$2 096 747,00	\$2 551 747,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2.3. Despesas com o Pessoal								
Salários do Pessoal Permanente	5	\$15 000,00	\$75 000,00	\$30 000,00	\$30 000,00	\$30 000,00	\$30 000,00	\$30 000,00
Salários do Pessoal Eventual	6	\$6 000,00	\$36 000,00	\$43 200,00	\$43 200,00	\$43 200,00	\$43 200,00	\$43 200,00
Outras Remunerações	2	\$15 000,00	\$30 000,00	\$15 000,00	\$15 000,00	\$15 000,00	\$15 000,00	\$15 000,00
Subtotal 2.3.			\$141 000,00	\$88 200,00	\$88 200,00	\$88 200,00	\$88 200,00	\$88 200,00
3. CUSTOS DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA								
Gestor da Unidade	1	95000	\$95 000,00	\$95 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Médico Veterinário	1	80000	\$80 000,00	\$80 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Técnico Médio de Zootecnia	1	48000	\$48 000,00	\$24 000,00	\$24 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pessoal de Apoio	1	36000	\$36 000,00	\$18 000,00	\$18 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Contabilista	2	20000	\$40 000,00	\$20 000,00	\$20 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Logística e Vendas	1	35000	\$35 000,00	\$35 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Subtotal 3			\$334 000,00	\$272 000,00	\$62 000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL 2			\$141 000,00	\$88 200,00	\$88 200,00	\$88 200,00	\$88 200,00	\$88 200,00
TOTAL GERAL			\$343 000,00	\$290 200,00	\$88 200,00	\$88 200,00	\$88 200,00	\$88 200,00

