



Linhas de Ação Estratégicas e Orçamento 2022

Transformar Serviços Públicos na Era da Automação Inteligente



Índice

CONTEXTO RESUMO EXECUTIVO	3
Nota de apresentação	3
Macroestrutura Orgânica	5
Riscos e oportunidades	6
LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS	9
Reforçar papel do NOSi na Estratégia “Governança Digital”	9
Promover respostas tecnológicas inovadoras e sustentáveis	10
Apoiar a dinamização do ecossistema nacional da inovação tecnológica.....	12
Consolidar a cooperação com parceiros locais	13
ORÇAMENTO DO NOSI PARA EXERCÍCIO 2022	14
Previsão de Vendas e Prestações de Serviços.....	14
Fornecimento e Serviços externos	15
Gastos com Pessoal	17
Plano de Investimento / Gastos de Financiamento	18
Orçamento de Tesouraria	19
Demonstração de Resultado Previsional	20
Balanço Previsional	21



Contexto | Resumo executivo

NOTA DE APRESENTAÇÃO

Apesar da grande incerteza e ansiedade que a pandemia covid-19 continua a representar para a execução do Plano de Ação Global Estratégico para horizonte 2019 - 2022 (PAGE) do NOSi, é expectável que 2022, represente a consolidação das medidas em curso de reestruturação e reposicionamento da Empresa.

As medidas de ação constantes no PAGE não são apenas de cariz tecnológico. O ajustamento organizacional iniciado em 2020, e que estão em curso em 2021, terá de ser consolidado em 2022, para dotar a empresa de capacidade de resposta adequada aos desafios que lhe vão sendo colocadas por novas exigências da transição digital do país, quer no âmbito da cibersegurança nacional, quer da agilidade e eficácia das soluções de governação digital.

No plano da segurança tecnológica e *compliance*, as lições aprendidas com o ciberataque já perto do final de 2020, em larga escala, com impacto grave sobre os sistemas nucleares RTPE – implicando disrupção dos serviços mais críticos do Estado –, devem estar sempre presentes nas decisões de investimento, para que nunca mais sejam postas em causa a soberania tecnológica do país e a sustentabilidade da Empresa. A operacionalização do sistema com modelo de cálculo e análise de custos com informações *on time* de natureza económica para planeamento e controlo da gestão, é um imperativo. No plano de capital humano, a operacionalização de um sistema com instrumentos de gestão de talentos adequados à nova realidade do setor digital será uma realidade em 2022.

A boa execução destas medidas de ação irá permitir ao NOSi melhorar o seu desempenho financeiro e operacional, melhorando o indicador EBITDA negativo em 2020, fruto sobretudo, de regularizações com efeitos retroativos dos anos anteriores.

Por outro lado, prevê-se que os significativos investimentos feitos em projetos prioritários e urgentes para acelerar a economia digital no país entre 2020 – 2021, inscritos no pacote de financiamento do Banco Mundial no âmbito do Programa Cabo Verde Digital, executados pelo NOSi e recorrendo aos recursos financeiros próprios, serão objetos de compensação durante



o ano 2022, tendo em conta a autorização do Governo, para o NOSi, DNP e UGPE renegociarem o modelo de desembolso do financiamento com o Banco Mundial.

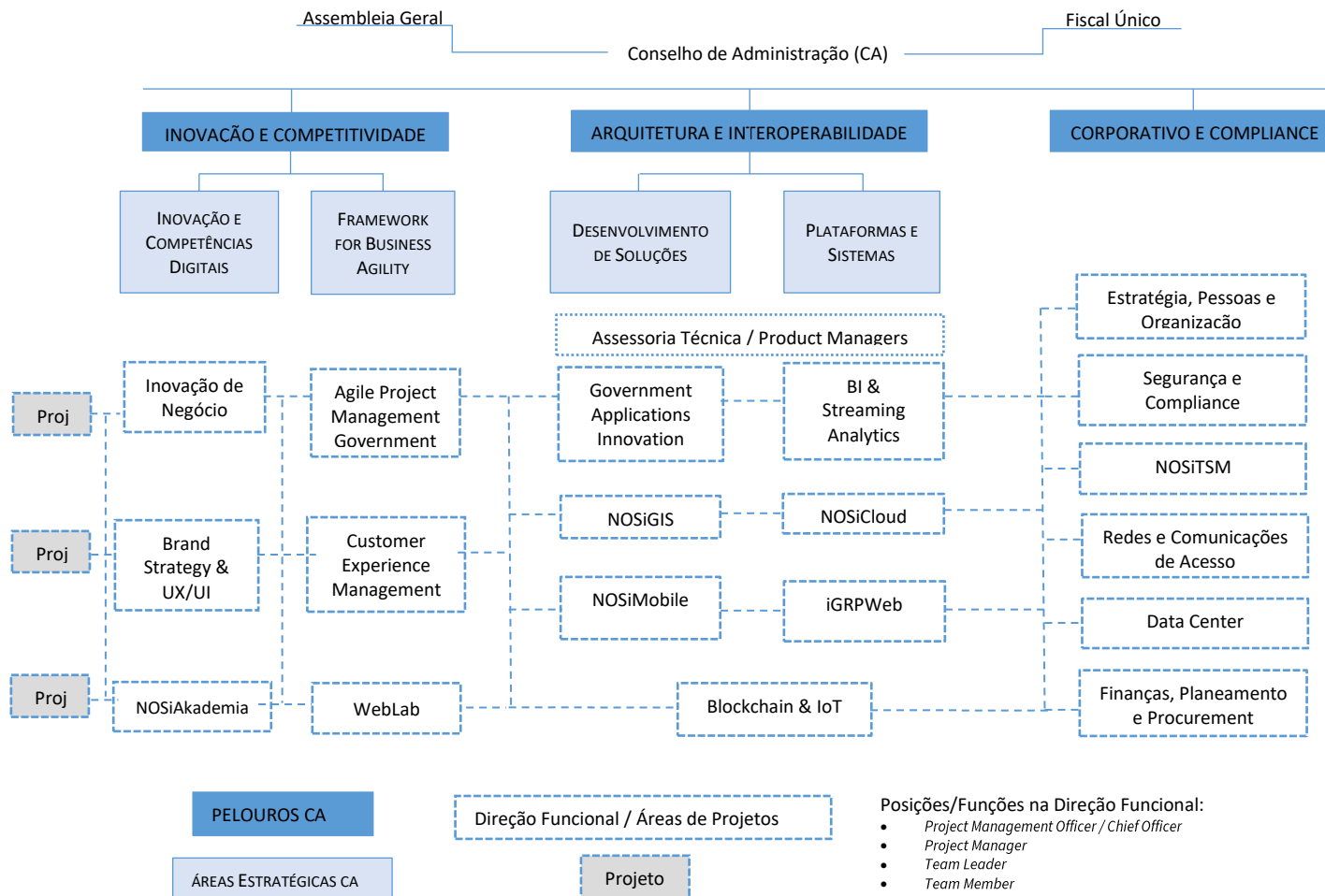
Prevê-se para 2022 a melhoria nos dois indicadores críticos de gestão da tesouraria e eficiência operacional, ou seja, o prazo médio de pagamentos (PMP) e prazo médio de recebimentos (PMR), ambos os indicadores têm mantido ao longo dos anos níveis de desequilíbrio acentuados com enorme impacto na eficiência operacional da empresa. No que diz respeito ao PMR, prevemos que o plano em curso de cobrança e recuperação de crédito junto das câmaras municipais e a nova estratégia de crédito e gestão de cobranças, permitam uma melhoria significativa do indicador, reduzindo de 429 dias em 2020 para aproximadamente, 180 dias em 2022. Quanto ao PMP prevemos que o forte investimento em curso irá melhorar ainda mais o poder negocial e confiança do NOSi em obter financiamento através dos seus fornecedores, e conseqüentemente, melhorando a capacidade de liquidez da empresa.

20 de setembro de 2021

CARLOS ALBERTO TAVARES PINA
(Presidente do Conselho de Administração)



MACROESTRUTURA ORGÂNICA





RISCOS E OPORTUNIDADES

A análise crítica dos riscos e oportunidades para 2022 apresentam as mesmas tendências previstas para 2021, que nos impelem a uma reflexão cada vez maior sobre a necessidade imperiosa e inadiável de reforço do investimento no setor da segurança digital.

Os riscos cibernéticos não são novos, mas têm sido agravados pela procura crescente de soluções de teletrabalho no contexto da pandemia e pela necessidade das organizações em concretizar uma rápida transformação digital.

Neste contexto, a capacidade de resposta e a preservação do papel influente e de charneira que o NOSi desempenha no domínio da transição digital em Cabo Verde, exigem **priorização de áreas de intervenção que merecem investimentos, apostando em parcerias duradouras e suscetíveis de avaliação permanente.**

Ao desafio de reforço do investimento no setor da segurança digital, acresce o facto de o **orçamento do NOSi sofrer a partir de 2020 um decréscimo à bruta de mais de 11%, fruto da alteração do quadro legal que previa receitas consignadas pelos serviços digitais prestados ao Sistema Nacional de Identificação e Autenticação Civil (SNIAC), em contraste com as necessidades e solicitações desses serviços que não cessam de aumentar.**

Continuaremos a apostar na avaliação, na transparência e no acompanhamento próximo dos projetos, estruturando as atividades nos três pilares do PAGE 2019-2022 – **(i) Autenticação e Identificação Digital; (ii) Interoperabilidade entre Sistemas e (iii) Inovação Disruptiva nos Processos, Produtos e Serviços.**



RISCOS INTERNOS

Aumento de complexidade na implementação e gestão de sistemas de segurança vs. necessidade de agilidade e flexibilidade operacional das equipas

Elevada dimensão, abrangência, heterogeneidade e complexidade tecnológica, aplicacional e organizacional da RTPE vs. recursos e competências disponíveis

Ausência de práticas e metodologias de avaliação de impacto dos projetos próprios e dos projetos financiados

OPORTUNIDADES INTERNAS

Modelo de governação orientado a projetos com uma estrutura orgânica dedicada à “evangelização” interna de metodologias e práticas agile; reestruturação do sistema de gestão do capital humano em curso

Possibilidade de alargamento das equipas e programas internos consistentes para capacitação e certificação; projeto de alienação das infraestruturas de redes básicas de acesso, para que foco esteja na core networking e segurança e compliance

Implementação das funções de planeamento e monitorização dos projetos; funções de Customer Experience; funções de product manager e reforço das funções de ITSM



RISCOS EXTERNOS

Insuficiente posicionamento como Empresa Tecnológica do Estado, para operacionalização da estratégia “Governança digital”

Insuficiente clarificação do papel do NOSi e incoerência entre as prioridades para operacionalização da estratégia “Governança digital” e o modelo de desembolso do financiamento Projeto Cabo Verde Digital

Fraca representação sectorial e local e dificuldade no diagnóstico de projetos relevantes para “Governança digital”

OPORTUNIDADES EXTERNAS

Participação do NOSi em entidades nacionais na área da “Governança Digital” e existência de uma rede de parcerias internacionais estável e prestigiada

(Re)negociação modelo de desembolso financiamento projetos Cabo Verde Digital executados pelo NOSi; Aparecimento de novas perspectivas de financiamento e investimento, nomeadamente no âmbito da União Europeia, PNUD, etc.

Reconhecimento público do trabalho do NOSi no domínio da “Governança Digital”



Linhas de ação estratégicas

REFORÇAR PAPEL DO NOSI NA ESTRATÉGIA “GOVERNAÇÃO DIGITAL”

Monitorização e melhoria contínua dos ativos RTPE, numa visão transversal de segurança, eficiência e alta disponibilidade

- Consolidar a operacionalização dos *Endpoint Security* e do seu sistema central de agentes *Endpoint Detection and Response*.
- Implementar *Endpoint Security* em dispositivos móveis conectados à RTPE.
- Consolidar a nova arquitetura de autenticação na RTPE de alta disponibilidade e de elevado nível de segurança, certificada pelo standard ISO-27001.
- Monitorizar a melhoria contínua dos serviços de emails para garantir eficiência, transparência e segurança.
- Certificar o sistema *Identity and Access Management (IAM)* do NOSi pelo standard ISO-27001.
- Certificar o *Public Key Infrastructure (PKI)* do NOSi pelo standard ISO-27001;
- Implementar a nova arquitetura *Firewalls* na RTPE, de segurança mais evoluída e dedicada à deteção de intrusões e monitorização de ameaças em tempo real, nomeadamente, na zona de perímetro da RTPE e das suas várias interconexões com o exterior.
- Implementar uma nova plataforma *IT Service Management (ITSM)* para RTPE;
- Implementar a solução *Security Operations Center (SOC)* disponível 24/7 na RTPE, para garantir a monitorização constante e deteção de vulnerabilidades e mitigação dos respetivos efeitos.
- Implementar uma solução de *Security Information and Event Management (SIEM)* nativa para a *cloud*, o qual reforça a capacidade do SOC na criação de respostas customizadas para RTPE, tirando partido da automação e da inteligência artificial com infraestruturas em *Private Cloud, Hybrid Cloud, Public Cloud* e *On-Premise*.



Divulgar e consolidar na RTPE a política de cibersegurança

- Dar a conhecer o trabalho do NOSi, mediante a criação e implementação de um programa de divulgação dirigido de forma segmentada a todas as estruturas do Estado.
- Utilizar o NOSi como um veículo para potenciar na RTPE as boas práticas recolhidas externamente ao nível da cibersegurança.
- Colaborar na disponibilização de formação sobre consciencialização da cibersegurança aos colaboradores do Estado.

Divulgar externamente a missão, valores e fins do NOSi

- Atualizar os conteúdos e colaborar na definição dos materiais de divulgação dos resultados do NOSi junto da CVTi e das Missões Diplomáticas de Cabo Verde no mundo.
- Dar a conhecer a todos os *stakeholders* a missão, valores e fins do NOSi.

PROMOVER RESPOSTAS TECNOLÓGICAS INOVADORAS E SUSTENTÁVEIS

Reestruturar o NOSi

- Reestruturar RTPE para passar a funcionar apenas numa perspetiva de *rede lógica global do Estado* que garanta a interoperabilidade semântica e técnica, a autenticação segura e eficiente e uma gestão confiável dos riscos cibernéticos do país.
- Reestruturar o sistema de gestão do Capital Humano do NOSi, dotando-o de equipas de alto desempenho para garantir a sua sustentabilidade, o que pressupõe transformar todo o sistema de gestão de contratação de talentos, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Acelerar a Economia Digital



- Consolidar a Chave Móvel Digital de Cabo Verde (CMDCV) como plataforma que garante Autenticação Única e Assinatura Digital, através do Cartão Nacional de Identificação (CNI) ou Título de Residência do Estrangeiro (TRE).
- Redesenhar e reestruturar o portal “Porton Di Nos Ilha”, dando acesso a um vasto conjunto de serviços da administração pública cabo-verdiana, preferencialmente, no modelo *self-service*, que permite ampliar a transparência dos serviços públicos e reforçar a confiança na abordagem *no-stop-shop*.
- Concluir processo de certificação junto da ARME e lançar o *Public Key Infrastructure* (PKI) do NOSi, este como Entidade Certificadora de 2º Nível para alavancar a economia digital.
- Implementação o Data Center *Disaster Recovery* em São Vicente (Projeto Parque Tecnológico) e concluir a operacionalização do processo de upgrade e certificação do Data Center principal da Praia junto do *Uptime Institute Tier III*.
- Priorizar a melhoria e novos desenvolvimentos de soluções que impactam positivamente a posição de Cabo Verde no *Doing Business*.
- Inovar / reconverter as atuais aplicações e-Gov, para a nova arquitetura de governação digital, ancorada no *framework igrpweb open source* a ser disponibilizado num modelo de negócio gratuito, para impulsionar a mudança para uma abordagem de desenvolvimento de soluções de governação digital com forte tendência de externalização e a adoção extensiva de serviços de outsourcing.
- Operacionalizar a plataforma *cloud* de interoperabilidade digital baseada na tecnologia Blockchain, que visa fornecer a camada superior de serviços integrados e confiáveis para governo, cidadãos e empresas.
- Continuar a incrementar melhoria de qualidade nos serviços prestados nas Embaixadas e Consulados, através de novas e das várias atividades já em curso (projeto e-Embassy), em estreita parceria com a Unidade de Missão para Diáspora Digital (Embaixada de Cabo Verde em Portugal).



APOIAR A DINAMIZAÇÃO DO ECOSISTEMA NACIONAL DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Apoiar técnica e financeiramente projetos nas áreas da promoção do ecossistema da inovação tecnológica, numa ação complementar e não substitutiva das demais estruturas do Estado

- Contribuir para o desenvolvimento de iniciativas de melhoria do mercado de trabalho TIC, priorizando o apoio a projetos na área do emprego, combatendo o desemprego.
- Priorizar o apoio a projetos de empreendedorismo TIC no âmbito da Pré-incubadora TICSEED da NOSiAkademia.
- Assumir o posicionamento de co-criador/co-financiador dos projetos TIC através JUMPSTART da NOSiAkademia.
- Estimular a inovação educativa através do WebLab e a literacia digital através da educação não formal TIC.
- Desenvolver parcerias com estruturas da economia social, nomeadamente na área TIC.
- Proceder ao follow-up e à avaliação do impacto social dos projetos desenvolvidos e/ou apoiados.

Promover a qualidade global do NOSi, nomeadamente fomentar a capacitação das lideranças e quadros técnicos das estruturas de projetos

- Identificar boas práticas suscetíveis de replicação e facilitar a sua divulgação.
- Disponibilizar formação aos quadros e lideranças das áreas internas de projetos, contribuindo para a sua crescente capacitação.
- Acompanhar e avaliar os resultados das formações apoiadas pelo NOSi através da NOSiAkademia e WebLab.
- Desenvolver em parceria com entidades nacionais e externas, programas de qualidade, certificação e avaliação do respetivo impacto.



CONSOLIDAR A COOPERAÇÃO COM PARCEIROS LOCAIS

- Proceder ao mapeamento das necessidades de melhoria de conectividade na RTPE, nomeadamente para garantir e melhorar as condições para o teletrabalho.
- Identificar zonas geográficas de atuação prioritárias.
- Proceder ao diagnóstico dos potenciais parceiros existentes nas áreas de atuação prioritárias.
- Realizar uma prospeção dos sectores a apoiar para melhorar eficiência tecnológica.
- Promover parcerias e ações de proximidade visando nomeadamente, o desenvolvimento de relações de confiança.
- Otimizar os recursos próprios e comuns.



Orçamento do NOSi para exercício 2022

PREVISÃO DE VENDAS E PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

Serviços e Projetos	Previsão de Receitas para 2022 (CVE)
Housing	15 896 674
(IaaS)	44 881 896
(PaaS)	5 872 728
(SaaS)	16 314 300
Comunicação	10 638 842
Acessórios	526 000
Bundled	47 499 368
Serviços Contratualizados e Protocolos	260 965 224
Outros	16 254 084
Consultoria/Formação/Estágio	7 745 600
Projetos	66 554 810
Total	493 149 527



FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

Rubrica	TOTAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Água	1 931 800	160 983	160 983	160 983	160 983	160 983	160 983	160 983	160 983	160 983	160 983	160 983	160 983
Eletricidade	32 694 180	2 724 515	2 724 515	2 724 515	2 724 515	2 724 515	2 724 515	2 724 515	2 724 515	2 724 515	2 724 515	2 724 515	2 724 515
Gasóleo	2 477 232	206 436	206 436	206 436	206 436	206 436	206 436	206 436	206 436	206 436	206 436	206 436	206 436
Conservação e reparação	12 804 150	1 067 013	1 067 013	1 067 013	1 067 013	1 067 013	1 067 013	1 067 013	1 067 013	1 067 013	1 067 013	1 067 013	1 067 013
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	2 464 734	205 395	205 395	205 395	205 395	205 395	205 395	205 395	205 395	205 395	205 395	205 395	205 395
Material de escritório	468 160	39 013	39 013	39 013	39 013	39 013	39 013	39 013	39 013	39 013	39 013	39 013	39 013
Publicidade e propaganda	4 489 344	374 112	374 112	374 112	374 112	374 112	374 112	374 112	374 112	374 112	374 112	374 112	374 112
Livros, Jornal e documentação técnica	15 000	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
Limpeza, higiene e conforto	2 947 953	245 663	245 663	245 663	245 663	245 663	245 663	245 663	245 663	245 663	245 663	245 663	245 663
Transporte de Carga	960 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Renda de edifício	115 351 176	9 612 598	9 612 598	9 612 598	9 612 598	9 612 598	9 612 598	9 612 598	9 612 598	9 612 598	9 612 598	9 612 598	9 612 598
Estacionamento Privativo	67 500	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625	5 625
Despesas de representação	120 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Despachos/Armazenagem	600 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
TELEFONE FIXO	415 656	34 638	34 638	34 638	34 638	34 638	34 638	34 638	34 638	34 638	34 638	34 638	34 638
TELEMOVEL	2 484 336	207 028	207 028	207 028	207 028	207 028	207 028	207 028	207 028	207 028	207 028	207 028	207 028
INTERNET - ADSL e PEN DRIVE	573 148	47 762	47 762	47 762	47 762	47 762	47 762	47 762	47 762	47 762	47 762	47 762	47 762
Portes e Correios	19 732	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644	1 644
Frequências	2 947 200	245 600	245 600	245 600	245 600	245 600	245 600	245 600	245 600	245 600	245 600	245 600	245 600
Serviço IP	38 346 420	3 195 535	3 195 535	3 195 535	3 195 535	3 195 535	3 195 535	3 195 535	3 195 535	3 195 535	3 195 535	3 195 535	3 195 535
Circuitos	66 574 464	5 547 872	5 547 872	5 547 872	5 547 872	5 547 872	5 547 872	5 547 872	5 547 872	5 547 872	5 547 872	5 547 872	5 547 872
Seguros de viatura	749 117	62 426	62 426	62 426	62 426	62 426	62 426	62 426	62 426	62 426	62 426	62 426	62 426
Seguro de viagem	198 144	16 512	16 512	16 512	16 512	16 512	16 512	16 512	16 512	16 512	16 512	16 512	16 512



Seguro Data Center	7 000	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583
Filmagem (cobertura e edição)	1 601 042	133 420	133 420	133 420	133 420	133 420	133 420	133 420	133 420	133 420	133 420	133 420	133 420
Vigilância e segurança	5 116 700	426 392	426 392	426 392	426 392	426 392	426 392	426 392	426 392	426 392	426 392	426 392	426 392
Royalties	164 869 680	13 739 140	13 739 140	13 739 140	13 739 140	13 739 140	13 739 140	13 739 140	13 739 140	13 739 140	13 739 140	13 739 140	13 739 140
Serviço Especializado	46 981 749	3 915 146	3 915 146	3 915 146	3 915 146	3 915 146	3 915 146	3 915 146	3 915 146	3 915 146	3 915 146	3 915 146	3 915 146
Deslocações e estadas	19 878 080	1 656 507	1 656 507	1 656 507	1 656 507	1 656 507	1 656 507	1 656 507	1 656 507	1 656 507	1 656 507	1 656 507	1 656 507
Honorários	4 474 000	372 833	372 833	372 833	372 833	372 833	372 833	372 833	372 833	372 833	372 833	372 833	372 833
Contencioso e notariado	50 000	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167
Transporte de Pessoal	1 197 055	99 755	99 755	99 755	99 755	99 755	99 755	99 755	99 755	99 755	99 755	99 755	99 755
Serviços Bancários	2 230 374	185 865	185 865	185 865	185 865	185 865	185 865	185 865	185 865	185 865	185 865	185 865	185 865
Equipamentos de baixo valor	707 546	58 962	58 962	58 962	58 962	58 962	58 962	58 962	58 962	58 962	58 962	58 962	58 962
Outros fornecimentos e serviços	1 326 566	110 547	110 547	110 547	110 547	110 547	110 547	110 547	110 547	110 547	110 547	110 547	110 547
TOTAL	538 139 238	44 844 936	44 844 936	44 844 936	44 844 936	44 844 936	44 844 936	44 844 936	44 844 936	44 844 936	44 844 936	44 844 936	44 844 936



GASTOS COM PESSOAL

Direção/Áreas	Nº Colaboradores	Total Mensal	INPS (16%)	Total Anual
Conselho de Administração	3	850 000,00	1 632 000,00	11 832 000,00
Área de Projetos Brand UXI	9	1 175 000,00	2 256 000,00	16 356 000,00
Agile Project Management for Government	9	1 230 000,00	2 361 600,00	17 121 600,00
Area de Proj. Cust.Exp.Manag.	6	645 000,00	1 238 400,00	8 978 400,00
Area de projetos NOSiGIS	6	900 000,00	1 728 000,00	12 528 000,00
Area de projetos Gov. App Innovation (GAI)	16	1 630 000,00	3 129 600,00	22 689 600,00
Business Intellicence& Streaming Analytics	10	890 000,00	1 708 800,00	12 388 800,00
Data Center	19	1 626 250,00	3 122 400,00	22 637 400,00
Direção de IT Service Management (NOSiTSM)	21	2 320 000,00	4 454 400,00	32 294 400,00
Direção de Operações NOSiCloud (DON)	9	1 405 000,00	2 697 600,00	19 557 600,00
Estratégia, Pessoas e Organização	8	710 000,00	1 363 200,00	9 883 200,00
Finanças e Procurement	16	1 402 500,00	2 692 800,00	19 522 800,00
Fiscal Único	1	30 000,00	57 600,00	417 600,00
IGRPWEB	4	475 000,00	912 000,00	6 612 000,00
Inovação de Negócios	7	930 000,00	1 785 600,00	12 945 600,00
NOSiAkademia	2	255 000,00	489 600,00	3 549 600,00
NOSiMobile	4	440 000,00	844 800,00	6 124 800,00
Redes e Comunicação de Acesso	21	1 830 000,00	3 513 600,00	25 473 600,00
Segurança e Compliance	11	990 000,00	1 900 800,00	13 780 800,00
WebLab	15	760 676,00	1 460 497,92	11 130 237,00
Total Geral	197	19 644 426,00	37 717 297,92	273 992 037,00



PLANO DE INVESTIMENTO / GASTOS DE FINANCIAMENTO

Descritivo	Quantidade	Custo Unitário	Custo Total	Recurso	Afetação
Viaturas para Membros Conselho Administração	3	4 000 000,00	12 000 000,00	NOSi	Conselho de Administração
Viaturas de transportes equipamentos e pessoal	2	4 000 000,00	8 000 000,00	NOSi	Todas as Unidades Operacionais
Viaturas de transportes de pessoal	2	3 630 000,00	7 260 000,00	NOSi	Todas as Unidades Operacionais
Monitores	20	40 000,00	800 000,00	NOSi	Diversas estruturas de projetos
Portáteis	70	80 000,00	5 600 000,00	NOSi	Diversas estruturas de projetos
			33 660 000,00		



ORÇAMENTO DE TESOURARIA

SALDO INICIAL (A)	47 821 967,00
TOTAL DE RECEBIMENTOS OPERACIONAIS (B)	739 913 967
Cobranças dívidas Cliente Ano Anterior	7 184 670
Serviços Core e Outros	732 729 297
TOTAL DE PAGAMENTOS OPERACIONAIS (C)	744 002 723
Fornecimento e Serviços Externos	457 418 352
Despesas Com o Pessoal	257 973 371
Impostos e Quotização	-
Outros Pagamentos (Outros C. e Perdas Operacionais)	28 611 000
Transferências Internas	-
Reembolso Dívida	-
RESERVA FINANCEIRA (D)	-
ATIVIDADE OPERACIONAL (E) = (A+B-C)	43 733 210,93
SALDO INICIAL (A)	47 821 967
Pagamento a Fornecedores de Imobilizado	-
INVESTIMENTOS (F)	0
Saldo Inicial	-
Recebimentos de Empréstimos	-
Pagamento de Amortização e Juros	13 042 274
FINANCIAMENTO (G)	13 042 274
Excesso/Déficit de Fundos (H) = (D+E+F+G)	30 690 936,93
Disponível = (H-D)	30 690 937



DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PREVISIONAL

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL (Anual)	2022 (Previsional)	2021 (Previsional)	2020	2019	2018
Venda e Prestação de Serviços	493 149 527	360 632 835	462 309 782	528 450 568	556 266 787
Subsídios	324 208 884	-	183 092 630	198 862 170	178 222 338
Outros rendimentos e ganhos operacionais		462 975 426	23 200 398	24 763 405	3 478 563
Proveitos Operacionais	817 358 411	823 608 261	668 602 810	752 076 143	737 967 688
Custos com o Pessoal	- 297 397 376	- 297 994 752	- 330 802 869	- 274 703 103	- 254 182 190
Amortizações	- 11 378 701	- 15 594 756	- 6 262 446	- 11 237 469	- 67 417 873
FSE	- 538 139 238	- 363 419 974	- 381 270 619	- 402 562 751	- 393 350 449
Outros Gastos e Perdas	-	-	- 3 873 676	- 6 854 972	- 2 592 729
Custos Operacionais	- 846 915 315	- 677 009 482	- 722 209 610	- 695 358 295	- 717 543 241
Resultados operacionais	(29 556 903,86)	146 598 779,00	(53 606 800,00)	56 717 848,00	20 424 447,00
Juros e Gastos similares pagos	- 2 545 062	- 14 830 310	- 12 012 175	- 11 902 485	- 11 811 465
Resultados antes de impostos	(32 101 965,86)	131 768 469,00	(65 618 975,00)	44 815 363,00	8 612 982,00
Imposto sobre o rendimento	-	28 989 063	163 000	6 137 019	149 891
Resultados líquidos do exercício	(32 101 965,86)	102 779 406,00	(65 781 975,00)	38 678 344,00	8 463 091,00

IINDICADORES OPERACIONAIS E FINANCEIRAS	2022 (Previsional)	2021 (Previsional)	2020	2019	2018
PMR	192	178	429	340	312
PMP	321	411	375	325	224



BALANÇO PREVISIONAL

BALANÇO PREVISIONAL CONSOLIDADO	2022 (Previsional)	2021 (Previsional)	2020	2019	2018
ACTIVO					
Ativo não Corrente	100 552 103	98 049 799	102 441 528	35 223 120	41 420 148
Ativos Intangíveis	6 159 046	20 168 346	32 838 077	2 132 387	5 603 625
Ativo Corrente	696 137 024	889 689 424	1 015 695 358	1 085 857 434	752 419 117
Clientes	298 323 026,04	201 726 567,00	624 808 000,00	566 683 151,00	546 179 106,00
Outros Ativos Correntes	367 123 061,00	635 390 105,00	385 188 400,00	466 167 619,00	163 504 700,00
Disponibilidades	30 690 937	52 572 752	5 698 958	53 006 664	42 735 311
Total do Ativo	796 689 126	987 739 223	1 118 136 886	1 121 080 554	793 839 265
CAPITAL PRÓPRIO					
Capital	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000
Resultados	- 32 101 966	- 93 368 782	180 251 025	246 033 745	- 40 674 899
Outras variações do capital próprio	192 709 000	294 213 011	192 709 000	192 709 011	294 213 011
Total do Capital Próprio	210 607 034	250 844 229	422 960 025	488 742 756	303 538 112
PASSIVO					
Passivo não Corrente	29 450 884,00	237 297 722,00	-	168 491 095,00	168 491 095,00
Financiamentos obtidos	29 450 884	237 297 722	-	168 491 095	168 491 095
Passivo Corrente	556 631 209	499 597 272	695 176 861	463 846 703	321 810 058
Fornecedores	544 644 938	470 219 281	450 754 000	412 605 852	277 428 587
Financiamentos obtidos	11 986 271	4 377 991	168 491 095	-	-
Outros Passivos Correntes		25 000 000	75 931 766	51 240 851	44 381 471
Total do Passivo	586 082 093	736 894 994	695 176 861	632 337 798	490 301 153
Capital Próprio e Passivo	796 689 127	987 739 223	1 118 136 886	1 121 080 554	793 839 265