



Projeto financiado pela União Europeia,

Projeto cofinanciado e gerido pelo Camões, I.P.

GUIÃO
ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS ESPECÍFICOS PARA OS
CENTROS DE FORMAÇÃO DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E
ESTUDOS LABORAIS ALBERTO CASSIMO (IFPELAC)

Realização:

**Constantino Pedro
Marrengule e
Serviços, E. I.**

Alvará 11983/11/01/os/2017
NUT:101002561
Campus Universitário
MAPUTO



Maputo
Agosto 2022

GUIÃO
ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS ESPECÍFICOS PARA OS
CENTROS DE FORMAÇÃO DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E
ESTUDOS LABORAIS ALBERTO CASSIMO (IFPELAC)

Elaboração:

Manuel Valente Mangué, PhD.

Constantino Pedro Marrengule, MsC.

Sugestões e Colaboração:

António Cipriano Parafino Gonçalves, PhD.

Ana Cristina Carvalho Paulo, MsC.

Maputo
Agosto 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 objectivo Geral	5
1.2 Objectivos Específicos	5
1.3 Metodologia	6
2. IFPELAC: Visão, Missão e Ambiente Envolvente	6
3. IFPELAC: das Forças de Porter, Análise de SWOT aos Factores Críticos...	7
3.1 Forças de Porter	7
3.2 SWOT (FOFA)	8
3.3 Business Canvas	10
3.4 Factores Críticos de Sucesso	10
4. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	11
5. PLANO FINANCEIRO	13
5.1 Motivação	14
5.2 Receitas	14
5.3 Despesas	15
5.4 Indicadores de Viabilidade Financeira	16
5.5 Cenários de Análise Económica e Financeira: Cenário Base	18
5.6 Exemplo: Plano Financeiro de um Estaleiro	21
6. CONSIDERAÇÕES	24
7. REFERÊNCIAS	24

GUIÃO DE ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO PARA A ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE NEGÓCIOS ESPECÍFICOS PARA OS CENTROS DE FORMAÇÃO DO IFPELAC

1. INTRODUÇÃO

Este Guião resulta do trabalho realizado entre os meses de Novembro de 2021 e Março de 2022 pela Nunisa Consultor, Lda. e pesquisadores da Universidade Eduardo Mondlane, adjudicado pela Confederação das Associações Económicas (CTA) para a elaboração de um Plano de Negócios do IFPELAC, Delegação de Cabo Delgado, Pemba. Este trabalho foi financiado pelo projeto “+EMPREGO em parceria público-privada para os jovens de Cabo Delgado”; apoiado pela União Europeia e gerido pelo Camões IP.

O trabalho referenciado tinha como principal objectivo elaborar um Plano de Negócios para o Centro de Formação do IFPELAC Cabo Delgado, Pemba, isto é, definir o melhor caminho a ser seguido por esta entidade, incluindo a definição das suas metas estratégicas e respectivo plano financeiro.

Nesta perspectiva vale a ressalva de que a melhoria do acesso ao emprego e ao trabalho digno constitui preocupação central, tanto do Plano Quinquenal do Governo de Moçambique (vide o PQG 2020-2024) bem como dos programas dos parceiros de cooperação, como é o caso da União Europeia e Camões, I.P, e que se materializa, neste caso, através do projeto +Emprego. Entre as principais metas desse projeto figura o aumento das oportunidades económicas, especialmente dos jovens em Cabo Delgado, o estímulo às parcerias público-privadas e o aumento da competitividade e empregabilidade dos jovens qualificados. Para a concretização destes objectivos, destaca-se o papel do IFPELAC como uma importante plataforma na preparação e qualificação dos jovens para o mercado de trabalho.

Assim sendo, ao IFPELAC, de um modo geral, espera-se, para os próximos anos, o aprimoramento da capacidade de gestão de recursos humanos, materiais, equipamentos, parcerias, autonomia e flexibilidade suficientes e capacidade para se impor como agente de mudança estruturais que venham a justificar a sua existência para a sociedade, como um todo.

A ampla socialização dos resultados do trabalho realizado junto do Centro de Formação do IFPELAC de Pemba - quer para os sectores específicos envolvidos, como para as organizações da sociedade civil relevantes, doadores, instituições académicas e o público em geral – está entre os objectivos do +EMPREGO, como forma de melhorar as prioridades dos Centros de Formação do IFPELAC e particularmente daquele de Cabo Delgado, como braço operacional do Governo na dinamização do mercado de trabalho.

Para além da socialização dos resultados em cima referida, pretende-se também a disseminação da prática de elaboração e utilização de Planos de Negócio como um instrumento fundamental de gestão estratégica e sustentabilidade dos Centros de Formação do IFPELAC. Visa-se ainda o acompanhamento para o desenvolvimento de planos específicos enquanto espaço de diálogo e de orientação para a elaboração dos Planos para cada centro de formação da rede do Instituto.

É visando os objetivos anteriormente referidos que surge o presente Guião para a elaboração de Planos de Negócio do IFPELAC. Utilizando o caso concreto do trabalho realizado no caso do Centro de Formação de Pemba, pretende-se que a sua utilidade e aplicabilidade seja universal, à rede de Centro de Formação do Instituto.

1.1 Objetivo Geral

Produzir um instrumento orientador e de apoio aos Centros de Formação do IFPELAC no desenvolvimento dos seus Planos de Negócio, em obediência aos temas definidos pela Secretaria de Estado da Juventude e do Emprego (SEJE).

1.2 Objetivos Específicos

- a) Socializar o Plano de Negócios do IFPELAC Cabo Delgado - Pemba;
- b) Fortalecer, etapa por etapa, a capacidade dos responsáveis pelos Centros de Formação para a elaboração dos respectivos Planos de Negócios específicos, para a área da formação-produção.

1.3 Metodologia

Por ser específico para o IFPELAC, o Guião tem como conteúdos os seguintes, a serem desenvolvidos mais adiante: (a) IFPELAC: Visão, Missão e Ambiente Envolvente; (b) IFPELAC: SWOT e Análise SWOT Forças de Porter, Business Canvas e Factores Críticos de Sucesso; (c) Metas Estratégicas, Monitoria e Avaliação; e (d) Plano Financeiro: Cenário Base e Cenários Alternativos.

2. IFPELAC: Visão, Missão e Ambiente Envolvente

Entre os primeiros passos para a elaboração de um Plano de Negócios, bem assim a de um Plano Estratégico é a definição clara dos anseios da organização (Visão) e, enquanto isso, a definição clara dos seus objectivos e a razão da sua existência (Missão). A Definição da Visão e da Missão é um compromisso colectivo da organização, tendo em conta as suas principais atribuições, as expectativas e demandas sociais e do mercado as quais deve atender.

Nestes termos, assume-se como Missão do IFPELAC:

Formar operários e técnicos em alinhamento com as demandas do sector produtivo, competitivos, comprometidos e com valores profissionais altos.

Ainda nos primeiros passos, a organização deve estar atenta ao seu ambiente, tanto externo quanto interno. O **Ambiente Externo** envolve o conjunto factores e eventos que a influenciam ou impactam e sobre os quais esta deve antecipar ou reagir. **Estes factores ou eventos podem ser políticos, económicos, legais, educacionais, ambientais, demográficos, sócio-culturais, entre outros que podem constituir oportunidades ou ameaças à organização.**

Descrição	Indicador
Taxa de desemprego	
□ Urbana	28%
□ Rural	11%
□ Masculina	8,5%
□ Feminina	17,6%
Ocupação da força de trabalho	Agricultura, silvicultura e pesca – 66%
Cabo Delgado	
□ Pobreza	44,8%
□ Pobreza Multidimensional	64%
□ Empregos criados	30 391, em 2018
	21 287, em 2020

Descrição	Indicador
População nacional	30 milhões
□ Cabo Delgado	2 455 072
o Densidade	30 Hab./km ²
População entre 15 – 64 anos	50,1%
Idade mediana	16,6 anos
IDH	0,4556
Procura de emprego	500 mil jovens
Crescimento económico	- 1,28% em 2020; 2,2% em 2021
PIB per capita	453 em 2019

Figura 1 – Exemplo de factores ou eventos externos à organização

Por sua vez, ao **Ambiente Interno** refere-se aos recursos e capacidades ou competências de uma organização para o cumprimento da sua missão. Estes podem ser estrutural-organizacional, humanos, financeiros, equipamentos entre outros, que constituem forças ou fraquezas de uma organização.

Os recursos e capacidades ou competências internas podem ser estrutural-organizacional, humanos, financeiros, equipamentos entre outros, que constituem forças ou fraquezas de uma organização.

- Entidade pública criada pelo Decreto n.º 48/2016, de 1 de Novembro, resultante da extinção do Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional e do Instituto de Estudos Laborais Alberto Cassimo.
- Funciona com 11 delegações Provinciais, 24 centros de formação Profissional e 28 unidades móveis de formação profissional.
- Em Cabo Delgado, o IFPELAC dispõe de uma delegação e os centros com 39 funcionários, ao todo.

Centros	Pemba			Namanhumbir			Balama			Total		
	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM
Total dos funcionários	17	12	29	5	1	6	3	0	3	25	13	39
Efectivos	17	12	29	2	0	2	2	0	2	21	12	33
Contratados	0	0	0	3	1	4	1	0	1	4	1	6

3. IFPELAC: das Forças de Porter, Análise de SWOT aos Factores Críticos

3.1 Forças de Porter

Concebido por Michael Porter, foi publicado na forma do artigo “As cinco forças competitivas que moldam a estratégia”, em 1979. As 5 forças de Porter buscam identificar a intensidade das forças que regem determinado sector de actividade. **Quanto menores as forças competitivas, maior o poder**

da empresa frente a esses factores e maiores as potenciais margens de um negócio. As forças de Porter referem-se à:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Poder de negociação dos fornecedores de materiais e serviços;
- A ameaça de produtos substitutos;
- Poder de negociação dos clientes; e
- A ameaça de novos concorrentes.

Por exemplo, constituem exemplos de Forças de Porter para o IFPELAC Cabo Delgado, Pemba, as seguintes:

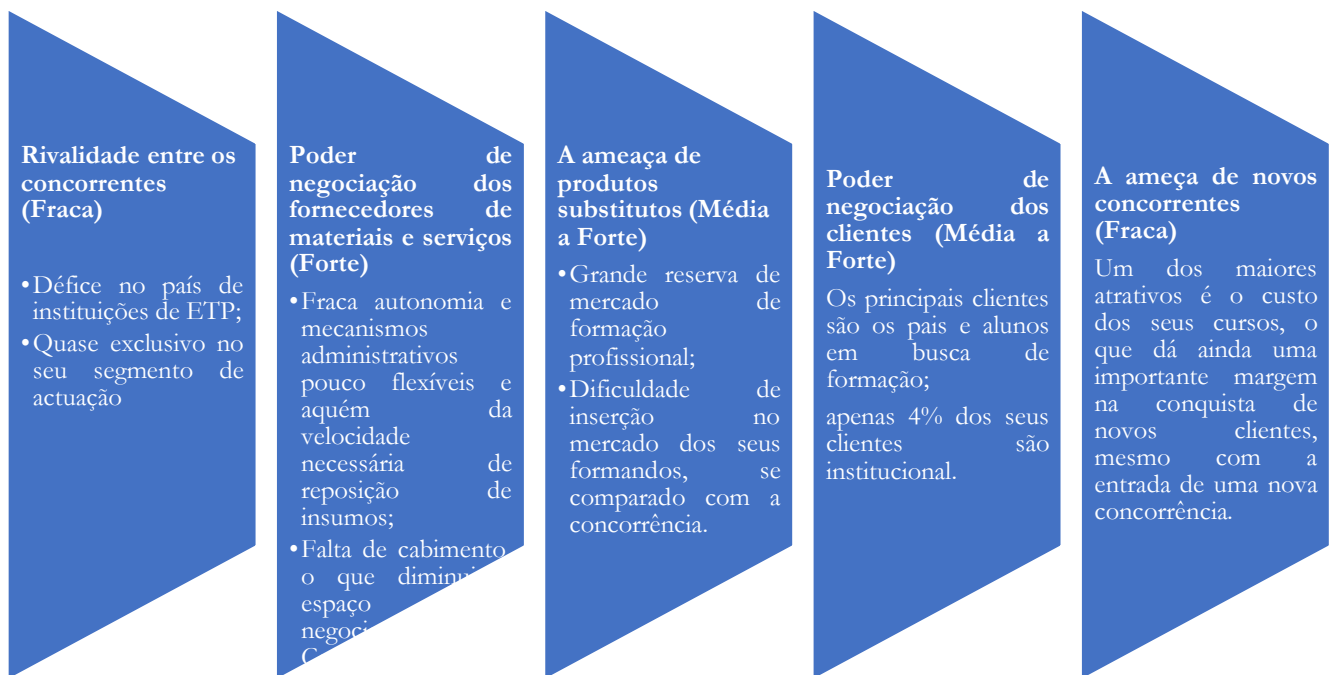


Figura 2 – Exemplo de Forças de Porter

3.2 SWOT (FOFA)

Consiste em determinar com a maior precisão, os factores ou eventos externos, por um lado, e os recursos ou as competências internas essenciais, por outro, que interferem e que têm impactos nas actividades da organização. Esta técnica é utilizada para posicionar ou verificar a posição estratégica

da organização no seu ambiente, em termos de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A técnica é creditada à Albert Humphrey e à Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970.

Para o IFPELAC Cabo Delgado foram destacados os seguintes Pontos Fortes ou Pontos Fracos (Internos à organização) e as seguintes Oportunidades ou Ameaças (externos à organização), conforme as tabelas 1ª e 1B:

Tabela 1A – Forças e Fraquezas do IPFELAC, Cabo Delgado - Pemba

Ambiente	Forças	Fraquezas
Interno	Formadores jovens e dedicados	Situação subliminar em termos de pessoal (número e qualificação dos formadores, poucos são os certificados)
	Formadores com competência prática à altura de parte significativa das necessidades de formação actual do Instituto, ainda que não certificados	Formadores não devidamente enquadrados na instituição
	Disponibilidade de espaços próprios de funcionamento	Trabalhadores pouco motivados por questões salariais, enquadramento e valorização do trabalho
	Espaços adequados para a formação	Receitas individuais muito aquém dos custos reais de formação
	Existências de alguns equipamentos em bom estado de conservação e funcionamento	Défice orçamental para as actividades do Instituto
	Preço de formação individual relativamente mais baixo, comparativamente a outros centros de ensino e formação profissional	A não provisão dos cargos existentes para o pleno funcionamento do IPFELAC ao nível da Delegação de Cabo de Cabo Delgado
	A previsão na estrutura de um sector de Marketing	Falta de um plano concreto, comercial e de marketing

Tabela 1A – Oportunidades e Ameaças do IPFELAC, Cabo Delgado - Pemba

Ambiente	Oportunidades	Ameaças
Externo	Expectativa de recuperação económica	Crise económica ainda prevalectente
	Expectativa de redução dos efeitos da insurgência armada	Os impactos negativos da COVID-19 no sector produtivo
	A possibilidade de os formados receberem um Kit emprego como programa de incentivo ao empreendedorismo	Dificuldades nas parcerias para a realização de estágio pré-profissional
	Existência de um quadro legal normativo para o sector da educação técnico-profissional	Morosidade na adaptação aos factores externos
	Relação umbilical com o INEP, o que pode contribuir para o acompanhamento dos formados	Longo período de procura pós-formação, o que põe em causa a marca da instituição

No entanto, para além de identificar as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), é importante identificar as condições para que a organização saia de patamar para o outro superior no que tange ao seu desenvolvimento, no contexto da ênfase na formação-produção, através da Análise do SWOT.

Tabela 2 – Análise do SWOT IFPELAC, Cabo Delgado - Pemba

Relacionamento	Aprendizado	Condição/Impacto
Fraqueza e ameaça	Sobrevivência	Depende da capacidade de qualificação, motivação e retenção dos recursos humanos, aumento da capacidade de captação de receitas dos clientes empresariais....
Fraquezas e Oportunidades	Crescimento	Está relacionado com a capacidade de o IFPELAC saber aproveitar as expectativas que se abrem com o (possível) crescimento económico, que vai demandar pessoal qualificado...
Forças e Ameaças	Manutenção	Formadores jovens e dedicados e equipamentos relativamente em bom estado podem justificar a relevância do Instituto a curto e médio prazos como organismo público. A disponibilidade de espaços possibilita parcerias...
Força e Oportunidades	Desenvolvimento	Formadores qualificados e motivados e tecnologias adequadas, associado à um ambiente normativo favorável levam a um novo patamar

3.3 Business Canvas

O Business Canvas procura elaborar, analisar e definir um modelo de negócios com base em nove “blocos” contemplando os principais itens necessários à sustentação de um negócio rentável e conciso. Através dele pode-se facilmente analisar as lacunas nas actividades actualmente realizadas na organização e, a partir daí, definir novas estratégias. Além disso, é uma ferramenta que permite inovação e conexão com outros modelos novos ou existentes.

A leitura do Business Canvas tem início na identificação precisa do segmento do mercado, do qual dependem todas as demais acções. Temos como exemplo o Canvas para o Centro de Pemba:

Tabela 3 – Exemplo de Business Canvas IFPELAC, Cabo Delgado - Pemba

Parceiros-chave	Actividades-chave	Proposta de valor	Relação com clientes	Segmentos de mercado
Governo e organizações não-governamentais	Formação Prestação de serviços Marketing	Qualidade no trabalho Redução de tempo Redução de perdas e de custos	Captação Retenção	Pequenas e médias empresas e empreendedores individuais
parceria com Associações empresariais e de promoção de emprego	Recursos-chave Formadores Tecnologia de formação e trabalho	Aumento de oportunidade de emprego e trabalho	Canais Equipas comercial e Marketing Fóruns empresariais	Indústrias de processamento em geral Sociedade em geral
Estrutura de custos Formadores Tecnologia de formação e trabalho Marketing		Fontes de Renda Porcentagem (acima do custo mínimo e real) por formando ou serviço		

3.4 Factores Críticos de Sucesso

Os factores críticos de sucesso buscam comparar o desempenho actual entre os principais Pontos Fortes e os principais Pontos Fracos da organização, bem assim, o desempenho desta em relação à

concorrência. Dependendo da sua amplitude, um desempenho melhor dos Pontos Fortes sobre os Pontos Fracos revela o relativamente bom estado de saúde da organização, entre a sua sobrevivência até ao desenvolvimento. Do mesmo modo, um melhor desempenho dos Pontos Fortes da organização em relação à concorrência também revela um melhor estado comparativo.

Nestes termos, a diferença, por exemplo, entre o desempenho dos pontos fortes do IFPE:AC, Cabo Delgado – Pemba (270 pontos) e os respectivo Pontos Fracos (200 pontos) revela o estágio de sobrevivência desta instituição e uma situação desafiadora em relação à concorrência (460 pontos), como se pode ver na tabela que se segue:

Tabela 4 – Exemplo dos Factores Críticos de Sucesso IFPELAC, Cabo Delgado – Pemba

Nº	Diagnóstico Estratégico	IFPELAC			Concorrência	
	Pontos fortes	Peso	Nota (0 -10)	Desempenho (0 – 100)	Nota (0 – 10)	Desempenho (0 -100)
1	Pessoal qualificado	25	7	60	8	90
2	Equipamentos disponível	22	6	60	9	90
3	Diferencial competitivo	20	6	60	9	90
4	Estrutura	18	6	50	8	100
5	Parcerias	15	6	40	8	90
		100	-	270	-	460

O mesmo exercício – da ilustração acima - deve ser feito em relação aos Pontos Fracos.

4. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma vez feita a análise situacional, é importante determinar o novo curso da organização, tendo em conta a três principais níveis, a saber: níveis, a saber: Estratégico (foco no futuro); Central (gestão do caixa); e Suporte (apoio à estrutura). Dependendo do tamanho e do nível de complexidade da organização o anúncio das metas pode ser por eixos, áreas ou sectores – formação, serviços, etc., em função do *core business* da organização.

Assim posto, e como exemplo, assumindo que cabe ao IFPELAC ser referência nacional na formação técnico-profissional e com a missão de oferecer uma formação de qualidade para atender as necessidades da sociedade moçambicana - de acordo com o diagnóstico apresentado, foram considerados estratégicos os seguintes objectivos, para o Centro de Formação do IFPELAC Pemba:

EIXO I – Normativo e Administrativo

Objectivo Estratégico 1:

Reestruturar e profissionalizar o IFPELAC – Cabo Delgado - Pemba

Accções Estratégicas:

- Criação de um sector comercial, responsável por representar o IFPELAC junto ao mercado e responsável pela venda dos seus produtos de formação e de serviços;
- Instauração de núcleos de actividades para além da estrutura departamental (Comercial, Marketing, Formação e Serviços);
- Contratação de profissionais e especialistas para os diferentes sectores de actividades do IFPELAC;
- Preenchimento do Quadro de Pessoal do IFPELAC – Cabo Delgado;
- Formação contínua e enquadramento dos funcionários e agentes do IFPELAC – Cabo Delgado;
- Busca de autonomia administrativa e financeira efectiva e de uso de receitas próprias para o pagamento do pessoal;
- Adopção de mecanismos e parcerias tendo em vista a facilidade de pagamentos dos cursos e serviços;
- Instituição e elaboração de documentos inerentes a todos os processos no IFPELAC (planificação, marketing, avaliação, actividades, fluxo de informação, etc.);
- Acompanhamento jurídico para a simplificação de procedimentos para a realização de estágios pré-profissionais;
- Estabelecimento de parcerias e ampliação da estrutura física de formação e prestação de serviços.

Para além das metas e das acções estratégicas, a Estratégia faz-se acompanhar por um plano de Monitoria e Avaliação, que pode ser sintetizada através de um Quadro Lógico - *Logic Analysis Framework* - LFA). Neste Quadro, estas acção são associadas aos Resultados Esperados, seus impactos, Variáveis e os Meios de Verificação, os Pressupostos e Riscos, assim como o Cronograma e Orçamento para a realização do previsto, como ilustra o exemplo a seguir.

Tabela 5 – Matriz de monitoria e avaliação das metas estratégicas, IFPELAC, Cabo Delgado - Pemba

Objectivo Geral	Elaborar um Plano de Negócios e Sustentabilidade do IFPELAC – Cabo Delgado, 2022 – 2026						
Objectivos Específicos	Resultados	Relevância/ Impacto	Actividades	Variáveis indicadoras	Meios de Verificação	Pressupostos e Riscos	Orçamen (10³ Mt)/a
<p>Objectivo específico 2</p> <p>Elaborar um Plano específico Comercial e de Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificados os produtos e serviços de maior rentabilidade no IFPELAC – Cabo Delgado; <input type="checkbox"/> Criados mecanismos de formação de preços dos produtos e serviços consoante as dinâmicas do mercado; <input type="checkbox"/> Ampliada a carteira de clientes do IFPELAC; <input type="checkbox"/> Criadas as bases de dados de serviços, produtos, parceiros e de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Redução de custos e maior rentabilidade dos produtos e serviços do IFPELAC; <input type="checkbox"/> Ampliadas as formas de captação de receitas no IFPELAC; <input type="checkbox"/> Maior dinamismo na articulação com o mercado e com a sociedade; <input type="checkbox"/> Celeridade no atendimento às demandas do mercado; <input type="checkbox"/> Promoção e maior visibilidade da marca IFPELAC; <input type="checkbox"/> Domínio do mercado de formação técnico-profissional e de serviços associados ao IFPELAC. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Análise do(s) produto(s) oferecidos pelo IFPELAC, tendo em conta as suas características (incluindo propriedades, valor e benefícios), serviços, marca, capacitação, ciclo de vida e desenvolvimento; <input type="checkbox"/> Identificação permanente e investimento em produto(s) com bons rendimentos e baixo investimento, atentos ao(s) produto(s) com alto rendimento e considerável investimento; <input type="checkbox"/> Identificação e descontinuidade de produtos com alto investimento e baixo desempenho e rendimento; <input type="checkbox"/> Busca de autonomia e definição do preço do(s) produto(s), tendo em consideração a concorrência, cliente, clo de valor e custo; <input type="checkbox"/> Promoção do(s) produto(s) da marca IFPELAC, consoante as necessidades, demandas ou acções de Marketing; <input type="checkbox"/> Uso de marketing e plataformas digitais para a captação de clientes, em especial institucionais; <input type="checkbox"/> Simplificação contínua dos processos e procedimentos no IFPELAC; 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Análise de custos dos produtos e serviços; <input type="checkbox"/> Tempo de resposta às solicitações por formação técnico-profissional e contratação de serviços do IFPELAC; <input type="checkbox"/> Aumento da presença da marca IFPELAC <input type="checkbox"/> Celeridade e maior abrangência no acesso à informação 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Análise de custos dos produtos e serviços; <input type="checkbox"/> Monitoria e avaliação sobre o nível de penetração dos produtos e serviços do IFPELAC no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Não disponibilização de recursos de investimento; <input type="checkbox"/> Dificuldades na contratação de pessoal qualificado e na qualificação do pessoal 	

5. PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro operacionaliza os objectivos estratégicos definidos, após o diagnóstico situacional. A sua preparação obriga a realização de conjunto de actividades viradas para o mapeamento dos resultados financeiros da estratégia escolhida. Neste exercício destaca-se identificação e agregação de todas as receitas e custos que resultarão da estratégia escolhida, ao longo do tempo. Segue-se depois a determinação dos indicadores de viabilidade/sustentabilidade financeira da estratégia escolhida, tendo em conta, a noção do valor do dinheiro no tempo, os pressupostos assumidos e os vários riscos que a organização pode correr na implementação da estratégia escolhida. Tratando-se de Centros geridos por um ente público, o mapeamento de receitas e custos, tem também de considerar outros benefícios e custos quantificáveis e não quantificáveis, os custos e benefícios directos e indirectos.

No caso dos centros de formação vocacional geridos por entes públicos, a viabilidade financeira não é, com frequência, considerada a principal meta, embora desejável. No limite as receitas devem cobrir as despesas, onde isto não é possível por razões sociais, os centros exploram, sempre mecanismos de praticar a diferenciação de preços, garantindo que os clientes com poderes de pagar mais assim o façam,

para sustentar o défice de recursos na oferta de serviços para os segmentos de mercado com menor rendimento.

5.1 Motivação

A preparação do Plano financeiro tem em vista:

- Gerar informações para a avaliação da sustentabilidade de iniciativas de investimento;
- Assegurar que cada unidade monetária investida cria valor para a organização;
- Valorizar diferentes opções de investimento e fazer a sua classificação (do mais preferido ao menos preferido);
- Nas instituições públicas é útil para averiguar se as opções escolhidas são custo efectivos e se há retorno para o valor investido, clarificando também os mecanismos a usar para garantir o maior acesso possível aos serviços fornecidos

5.2 Receitas

São todos os proveitos que vão resultar da operação da iniciativa de investimento, nomeadamente:

- Inscrições
- Mensalidades
- Vendas de activos ociosos, de bens e serviços
- Arrendamentos
- Aluguer de máquinas
- $RT=P*Q$
- Poupanças realizadas

É com base na análise da receita que é possível fazer-se a projecção da evolução da receita, como ilustra o exemplo a seguir.

Tabela 6 – Evolução das receitas por curso, IFPELAC, Cabo Delgado - Pemba

Cursos	Ano 0		Ano 1	
	Quantidade	Receita	Quantidade	Receita
Electricidade Man. Industrial	37	534 208.31	39	563 084,44
Electricidade instaladora	48	471 652.36	51	495 234,98
Electricidade Auto	48	392 511.94	48	392 511,94
Serralharia	32	420 876.13	32	420 876,13
Frio e Climatização	48	417 875.40	48	417 875,40
Pedreiro	48	585 042.41	51	621 607,57
Carpintaria	48	647 418.06	51	687 881,69
Pintor Civil	48	340 664.76	51	361 956,31
Canalizador	48	437 510.82	51	459 386,36
Informática	60	344 343.24	60	344 343,24
Contabilidade básica	48	297 723.24	48	297 723,24
Reparação e Manutenção de computadores	48	389 703.24	48	389 703,24
HST	60	304 923.24	60	304 923,24
Montagem de Redes de Computadores	48	389 703.24	48	389 703,24
Gestão e Administração	48	297 723.24	48	297 723,24
Gestão de Recursos Humanos	48	297 723.24	48	297 723,24
Secretariado	48	297 723.24	48	297 723,24
Culinária			60	456 000,00
Total/média	813	7 080 601.90	889	7 745 784,60

5.3 Despesas

Correspondem aos dispêndios incorridos nas operações, resultantes da iniciativa adoptada. As despesas contemplas:

- Custos Totais
- Custos Fixos
- Custos Variáveis
- Custos Semi-variáveis
- Custos Directos e Custos Indirectos
- $CT=CF+CV$

Com base nestes, é possível calcular a evolução dos custos de um empreendimento, como mostra a tabela que se segue:

Tabela 6 – Evolução dos custos por curso, IFPELAC, Cabo Delgado - Pemba

Cursos	Custos Directos	Custos Indirectos	Custo Total
Electricidade Man. Industrial	412 520,00	64 953,12	477 473,12
Electricidade Instaladora	412 520,00	64 953,12	477 473,12
Electricidade Auto	338 800,16	64 953,12	403 753,28
Serralharia	748 327,93	64 953,12	813 281,05
Frio e Climatização	362 426,40	64 953,12	427 379,52
Pedreiro	518 143,61	64 953,12	583 096,74
Carpintaria	384 164,64	64 953,12	449 117,76
Pintor Civil	290 504,16	64 953,12	355 457,28
Canalizador	380 716,92	64 953,12	445 670,04
Informática	287 223,84	64 953,12	352 176,96
Contabilidade Básica	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Reparação e Manutenção de Computadores	336 183,84	64 953,12	401 136,96
HST	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Montagem de Redes de Computadores	336 183,84	64 953,12	401 136,96
Gestão e Administração	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Gestão de Recursos Humanos	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Secretariado	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Culinária	255 000,00	64 953,09	319 953,09
Total	6 315 234,577	1 169 156,16	7 484 390,74

5.4 Indicadores de Viabilidade Financeira

Os Indicadores de Viabilidade correspondem a um conjunto de ferramentas úteis para a tomada de decisões em relação a investir ou não num empreendimento. Entre as ferramentas pode-se utilizar para a análise das iniciativas a adoptar ao nível do centro os seguintes :

- Rácio Benefício-Custo
- Valor Actual Líquido
- Ponto Crítico

Por exemplo, o Rácio Benefício-Custo, pode ser utilizada relacionando os benefícios de um empreendimento, expressos em termos monetários, e o seus custos, também expressos em termos monetários.

Tabela 7 – Exemplo de cálculo Benefício-Custo

Indicadores (Milhões de Meticais)	Ano1	Ano 2
Receitas	5 000	6 000
Custos Totais	7 000	7 500
Rácio Benefício-Custo	0.71	0.8

Neste caso, as receitas cobrem 0.71 de cada unidade monetária gasta na empreitada escolhida no ano 1. Em termos percentuais, pode-se dizer que as receitas cobrem 71% dos custos da iniciativa, havendo que encontrar formas alternativas de financiamento do défice financeiros de 29%. A situação melhora no ano 2, quando as receitas passam a cobrir 0.8 de cada unidade monetária gasta, ou 80% dos custos programados.

As receitas e custos de qualquer iniciativa/projecto tem um horizonte temporal que vai além de um ano. Durante este horizonte temporal, o dinheiro perde valor, sendo incorrecto agregar custos e receitas mobilizadas em diferentes momentos de tempo. Querendo ver se a iniciativa/projecto é viável para todo o período de vida estimado do projecto, tanto as receitas como os custos precisam ser estimados tendo em conta o seu valor no momento presente, ou seja, no momento de arranque, da empreitada. Para o efeito, recorre-se, ao chamado fator de desconto: Factor de desconto: $(1/(1+r))^n$, onde r representa a taxa de juro, medida que define o valor do dinheiro no tempo e n é período de tempo em que se realiza cada receita e custo. Neste caso, Valor presente da Receita total no período n seria: $RT*(1/(1+r))^n$; e o Valor presente do Custo Total no período n seria: $CT*(1/(1+r))^n$ - como se vê no exemplo a seguir:

Tabela 8 – Exemplo de indicadores de Viabilidade considerando os Factores de Desconto

Indicadores	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receitas	0	5000	6000	6500
Investimento/custos	-2000	7000	7500	7850
Factor de Desconto $(1/1.1)^n$		0.909091	0.826446	0.751315
Valor Presente das Receitas (A)		4545.455	4958.678	4883.546
Valor Presente dos Custos (B)		6363.636	6198.347	5897.821
Valor Presente das Receitas Líquidas(A-B)	-2000	-1818.18	-1239.67	-1014.27
Valor Actual Líquido (somatório de A-B do ano 0 ao ano 3)	-6072.13			

De acordo com os resultados da tabela acima, o Valor actual líquido é negativo, -6072. Significa que a iniciativa/projecto é inviável do ponto de vista financeiro, o que se conforma com o valor estimado do rácio benefício-custo. Para ser viável, o projecto devia ter um Valor actual líquido positivo, ou igual a zero. Neste último caso, o valor presente da receita é igual ao valor presente dos custos. O centro encontrar-se-ia no seu ponto crítico. Nos casos em que o Valor actual líquido é negativo, pode-se justificar continuar com a iniciativa, caso se acredite que os benefícios não monetizáveis e outros

indirectos superam nos custos incorridos. Se este for o caso, aconselha-se que os mesmos sejam claramente apresentados, mas não se deve desistir de encontrar formas alternativas de melhorar os fluxos financeiros associados a empreitada.

É preciso notar, também, que a análise financeira exige que se esteja atento às questões de **sensibilidade dos resultados perante mudanças dos Pressupostos sobre a evolução das Receitas e sobre a evolução das Despesas. Ou seja**, no caso do exemplo anterior, esta iniciativa tem um valor actual líquido negativo. Se mudarmos os pressupostos sobre a evolução das receitas e das despesas, os resultados também mudam. Os pressupostos devem estar o mais próximo possível da realidade e sempre necessário, testar os resultados perante alterações das condições de procura dos serviços ou dos custos associados a empreitada. No caso anterior, podemos ver o que acontece, quando as receitas mudam em 10%, ou quando os custos crescem também em 10%.

5.5 Cenários de Análise Económica e Financeira: Cenário Base

Servem como vectores de base para a planificação de um determinado investimento, tendo em consideração a um conjunto de factores macro ou micro ambientais. Ou seja, no exemplo em causa, o um **Cenário Base** foi modelado, considerando que o Centro precisa de um investimento de 3 000 000,00 Mt, tendo em vista aumentar o número de formandos em 9%, a partir do ano 1, com particular ênfase nos cursos com melhor desempenho financeiro. O valor do investimento cobre as necessidades em novos equipamentos, acomodando as recomendações feitas neste documento. As provisões para o fundo de mancio foram fixadas em 1% para clientes e para os fornecedores. Considera-se ainda que o Centro não fará descontos para o fisco, mas prevê-se que pague o resto dos impostos sobre a despesa em vigor. Ainda nessa perspectiva, estabeleceu-se a taxa de juros do investimento em 10%, dada a natureza pública do Centro, conforma a Tabela 9, a seguir

Tabela 9 – Modelagem para um Cenário Base

Investimentos	Valor
Activos fixos	3 000 000,00
Valor residual	250 000,00
Política de Fundo de Maneio	
Clientes	1%
Fornecedores	1%
Pressupostos Fiscais	
IRPC	0%
Taxa de Amortização	
Activos fixos	9.50%
Quotas constantes durante 10 anos	
Custo do Capital	
Remuneração mínima exigida	7.50%
Risco económico	5%
Inflação média	6%
Custo de oportunidade de capital	19.65%
Taxa de juro	10.00%
Financiamento	
Capital alheios	2 000 000,00
Capitais próprios	1,000,000.00
Taxa de distribuição de dividendos	0%
Inflação	
Inflação nas vendas	5%
Inflação nos custos	2%
Inflação média do período	6%

Do ponto de vista dos resultados, teríamos a seguinte situação:

Tabela 10 – Cenário Base: evolução das Receitas

Cursos	Ano 0		Ano 1	
	Quantidade	Receita	Quantidade	Receita
Electricidade Man. Industrial	37	534 208.31	39	563 084,44
Electricidade instaladora	48	471 652.36	51	495 234,98
Electricidade Auto	48	392 511.94	48	392 511,94
Serralharia	32	420 876.13	32	420 876,13
Frio e Climatização	48	417 875.40	48	417 875,40
Pedreiro	48	585 042.41	51	621 607,57
Carpintaria	48	647 418.06	51	687 881,69
Pintor Civil	48	340 664.76	51	361 956,31
Canalizador	48	437 510.82	51	459 386,36
Informática	60	344 343.24	60	344 343,24
Contabilidade básica	48	297 723.24	48	297 723,24
Reparação e Manutenção de computadores	48	389 703.24	48	389 703,24
HST	60	304 923.24	60	304 923,24
Montagem de Redes de Computadores	48	389 703.24	48	389 703,24
Gestão e Administração	48	297 723.24	48	297 723,24
Gestão de Recursos Humanos	48	297 723.24	48	297 723,24
Secretariado	48	297 723.24	48	297 723,24
Culinária			60	456 000,00
Total/média	813	7 080 601.90	889	7 745 784,60

Tabela 11 – Cenário Base: distribuição dos custos

Cursos	Custos Directos	Custos Indirectos	Custo Total
Electricidade Man. Industrial	412 520,00	64 953,12	477 473,12
Electricidade Instaladora	412 520,00	64 953,12	477 473,12
Electricidade Auto	338 800,16	64 953,12	403 753,28
Serralharia	748 327,93	64 953,12	813 281,05
Frio e Climatização	362 426,40	64 953,12	427 379,52
Pedreiro	518 143,61	64 953,12	583 096,74
Carpintaria	384 164,64	64 953,12	449 117,76
Pintor Civil	290 504,16	64 953,12	355 457,28
Canalizador	380 716,92	64 953,12	445 670,04
Informática	287 223,84	64 953,12	352 176,96
Contabilidade Básica	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Reparação e Manutenção de Computadores	336 183,84	64 953,12	401 136,96
HST	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Montagem de Redes de Computadores	336 183,84	64 953,12	401 136,96
Gestão e Administração	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Gestão de Recursos Humanos	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Secretariado	250 503,84	64 953,12	315 456,96
Culinária	255 000,00	64 953,09	319 953,09
Total	6 315 234,577	1 169 156,16	7 484 390,74

Tabela 12 – Cenário Base: demonstração dos Resultados

Output	Ano 1
Demonstração de Resultados	
Proveitos	7 745 784,60
Custos Operacionais (sem Amort.)	6 109 277,15
EBITDA	1 636 507,45
Amortizações do Exercício	285 000,00
EBIT (RAJ)	1 351 507,45
Juros	200 000,00
EBT	1 151 507,45
Imposto Sobre EBT	0,00
Resultados Líquidos	1,151,507,45
MLP	285 000,00
Orçamento de Tesouraria	
Recebimentos:	
. Vendas do ano anterior	
. Vendas	7 668 326,75
. Cap Próprio	1 000 000,00
. Empréstimo bancário (doação)	2 000 000,00
Total (1)	10 668 326,75
Pagamentos:	
Compras materiais	877 988,01
Aquisição Imobilizado	3 000 000,00
Pagto Salários	3 190 980,08
Pagto de Custos Fixos	2 040 309,06
Imposto	0,00
Reembolso de capital e juro	866 666,67
Dividendos (5%)	57 575,37
Total (2)	10 033 519,19
Deficit/ Superavit	634 807,56
Saldos Acumulados	634 807,56

5.6 Exemplo: Plano Financeiro de um Estaleiro

Capital

Tabela – 12 – Capital para o investimento

Recursos a Aplicar (Mt)	Fonte
300 000,00	Fundos Próprios
1 400 000,00	Empréstimo
1 700 000,00	Total

Produtos a vender

Tabela – 13 – Produtos a vender

	Produtos/Serviços		
	Blocos de 10	Blocos de 15	Grelhas
Quantidades a Produzir (mês)	12 mil	9 mil	4 mil
Principais insumos			
Cimento	100 sacos	100 sacos	
Mão de Obra	12 trabalhadores		
Energia	2 mil/ mês	2 mil/ mês	
Água	1200/ mês	1200/ mês	
Areia	35 m3	35m3	
Equipamento	Máquinas de blocos	Máquinas de blocos	
Pó de Pedra	35 m3	35 m3	

Estimativa de investimentos fixos

Tabela 14 - Volume de Investimento em Capital Fixo

Investimento em Capital Fixo	Valor (Mt)
Equipamentos	225 300,00
Mobilia	8 600,00
Veículos	850 000,00
Infra-estruturas	65 000,00
Outros Investimentos em Capital Fixo	18 800,00
Total (vou Calor)	1 167 700,00

Fundo de Maneio

Tabela 14 - Volume de Investimento em Capital Fixo

Investimento em Fundo de Maneio	
Cientes	77 000,00
Stocks	0,00
Fornecedores	17 088,00
Necessidades em Fundo de Maneio	59 912,00
Investimento em fundo de maneio	59 912,00

Análise de Viabilidade Financeira

Tabela 15 - Receitas do Primeiro Ano (Mt)

	Preço (Kg)	Quantidade (Mês)	Receita	Receita ano
Blocos 10	20	12000	240 000,00	2 880 000,00
Blocos 15	22	9000	198 000,00	2 376 000,00
Grelhas	35	4000	140 000,00	1 680 000,00
			0,00	0
			0,00	0
Preço Médio	25.6666667		115 600,00	7 700 000,00

Tabela 16 - Demonstração de Resultados (Mt)

OUTPUTS	Ano1	Ano2	Ano3
DEMONSTRACAO DE RESULTADOS			
Proveitos	7 700 000,00	8 243 620,00	8 825 619,57
Custos Operacionais (sem Amort.)	3 208 800,00	3 313 488,00	3 423 578,88
EBITDA	4 491 200,00	4 930 132,00	5 402 040,69
Amortizacoes do Exercicio	110 931,50	110 931,50	110 931,50
EBIT (RAJI)	4 380 268,50	4 819 200,50	5 291 109,19
Juros	238 000,00	158 666,67	79 333,33
EBT	4 142 268,50	4 660 533,83	5 211 775,86
Imposto Sobre EBT	124 268,06	139 816,02	156 353,28
RESULTADOS LIQUIDOS	4 018 000,45	4 520 717,82	5 055 422,58
MLP	242 339,56	255 507,52	269 664,78

Tabela 17 - Orçamento de Tesouraria (Mt)

ORÇAMENTO DE TESOURARIA	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Recebimentos:			
. Vendas do ano anterior		77 000,00	82 43,20
. Vendas	7 623 000,00	8 161 183,80	8 737 363,38
. Cap Proprio	300 000,00		
. Empréstimo bancário	1 400 000,00		
Total (1)	9 323,000.00	8 238 183,80	8 819 799,58
Pagamentos:			
Compras materiais	1 708 800,00	1 725 888,00	1 743 146,88
Aquisic Imobilizado	1 167 700,00		
Pagto Salarios	1 452 000,00	1 539 120,00	1 631 467,20
Pagto de Custos Fixos	48 000,00	48 480,00	48 964,80
Imposto	124 268,06	139 816,02	156 353,28
Reembolso de capital e juro	704 666,67	625 333,33	546 000,00
Dividendos (5%)	200 900,02	226 035,89	252 771,13
Total (2)	5 406 334,74	4 304 673,24	4 378 703,28
Defict/ Superavit	3 916 665,26	3 933 510,56	4 441 096,29
Saldos Acumulados	3 916 665,26	7 850 175,82	12 291 272,11

Tabela 18 - Indicadores de Viabilidade do Negócio

CASH-FLOW LIVRE	Ano 0	Ano 1	Ano 4
RAJI (1 -t)		131 408,06	173 951,66
(+) AR		110 931,50	110 931,50
(=) Gross CF (MLP)		242 339,56	284 883,16
(-) Capex (Investimento inicial)	1 167 700,00		
(-) WC (Investimento em fundo de maneo)		59 912,00	6 056,57
(=) FCF	(1 167 700,00)	182 427,56	278 826,59
(+) Valor Residual		200 000,00	
(+) Benefício fiscal da venda do activo fixo			
(+) Recuperação do investimento em fundo de maneo			
FCF do projecto	(1 167 700,00)	382 427,56	278 826,59
Present value	(1 167 700,00)	319 628,54	136 056,62
VAL	159,758.40		
IRR	23%		
Payback	4 ANOS E 6 MESES	-785 272,45	7 813,71

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS, CONSTRANGIMENTOS E FACTORES DE SUCESSO

Como todo o processo de gestão e sendo um este um instrumento de médio e longo termo (3, 5 ou mais anos), é importante que de tempos em tempos, o Plano seja revisitado para que ajustes sejam feitos, tendo em conta a eventuais mudanças dos seus pressupostos.

Mais importante ainda é o facto de que um Plano de Negócios deve ser elaborado de forma participativa, envolvendo todos os sectores da organização, permitindo, deste modo, a sua apropriação. No entanto, o papel central deve ser conduzido pela liderança da organização, que pode optar pela sua implementação ou pela omissão, condenando, deste modo as metas previstas. Nestes termos, é próprio da administração pública recorrer ao Plano apenas como instrumento de justificação do cargo perante os seus superiores hierárquicos. Este comportamento, no entanto, aos poucos tende a mudar, havendo, com isso, uma ligeira baixa dos níveis de alienação individual em prol da colectividade.

7. REFERÊNCIAS

1. ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
2. BRITO, Flávio Lúcio. **Como elaborar um plano de negócios**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004, 98 p.
3. CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw Hill, v. 1-2, 1993.
4. PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.