

# PLANO DE NEGÓCIOS DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ESTUDOS LABORAIS ALBERTO CASSIMO CABO DELGADO - PEMBA



Pemba

10 a 12 de Agosto de 2022

**Realização e Articulação:**

**Apoio e Financiamento:**



## Macro-Ambiente

Descrição	Indicador
População nacional	30 milhões
• Cabo Delgado	2 455 072
○ Densidade	30 Hab./km <sup>2</sup>
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

## Macro-Ambiente

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

# A Educação e o Ensino Técnico-Profissional em Moçambique

- Em 1911 foi fundada, em Lourenço Marques, a Escola Prática Comercial e Industrial 5 de Outubro;
- Em 1939, a Escola Técnica Sá da Bandeira e entre 1952 e 1953 surgiram as escolas Comercial e a Industrial de Lourenço Marques, respectivamente;
- 1963 a Província Ultramarina de Moçambique já contava com 13 escolas de ensino técnico-profissional, *subdividido em três níveis: Ensino Técnico Elementar (ETE), Ensino Técnico Básico (ETB) e o Ensino Técnico Médio (ETM)*;
- Subjacente à Lei da Educação Profissional (Lei nº 6/2016 de 16 de Junho), a “educação profissional compreende o ensino técnico-profissional, a formação profissional, a formação profissional extra-institucional e o ensino superior profissional”. Cabe ao Ensino Técnico-Profissional, ministrar cursos em diversas áreas, organizadas através dos respectivos programas e currícula baseados em padrões de competências, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações Profissionais (QNQP).

# A Educação e o Ensino Técnico-Profissional em Moçambique

- Em 1948 Coordenado pela Direcção Geral do Ensino Técnico-Profissional;
- Até à altura da independência, o ETP obedecia a seguinte estrutura: (a) Escolas Técnicas Elementares – 1º Grau; (b) Escolas Industriais e Comerciais – 2º Grau; (c) Institutos Médios; (d) Escolas de Artes e Ofícios; e (d) Ensino Agrícola;
- Em 1976 é institucionalizado o ETP com a estruturação do Ministério da Educação e Cultura. Aquando da reorganização do SNE, através da Lei nº. 4/83, de 23 de Março, para dar uma maior dinâmica à Educação Técnico-Profissional e foi criada a Secretaria de Estado do Ensino Técnico-Profissional;
- Em 1992 é extinto o ETP e volta em 1995, subdividido em três níveis: Ensino Técnico Elementar, Ensino Técnico Básico e o Ensino Técnico Médio;
- Refira-se que subjacente à Lei da Educação Profissional (Lei nº 6/2016 de 16 de Junho), a “educação profissional compreende o ensino técnico-profissional, a formação profissional, a formação profissional extra-institucional e o ensino superior profissional”. Saliente-se que neste intervalo o ETP conhece o PIREP, que pressupõe um novo quadro de qualificações, e a ANEP; o ETP passa do SNE vinculado ao MINEDH para o MCTESTP, que, em 2020 passa a Secretaria de Estado do Ensino Profissional.

# Instrumentos de Política de Orientação do Ensino Técnico-Profissional

Instrumento de política	Princípios Gerais
<b>Lei da Educação Profissional (Lei nº 6/2016 de 16 de Junho)</b>	Estabelece o quadro de organização, estruturação e funcionamento da educação profissional, bem como do exercício pelo Estado da sua acção reguladora, supervisora e de garantia da qualidade da formação e dos serviços pelas instituições a ela ligados
<b>Regulamento de Estágios Pré-profissionais (Decreto 95/2021 de 23 de Dezembro)</b>	Estabelece as normas e procedimentos para o acesso e implementação de estágios pré-profissionais
<b>Estratégia Nacional de Desenvolvimento (END, 2015-2035)</b>	Esta estratégia estabelece que o Governo deve definir políticas de promoção de emprego decente e sustentável para a população
<b>Lei do Trabalho (Lei nº 23/2007 de 01 de Agosto)</b>	Define o princípio do direito ao trabalho, da estabilidade no emprego e no posto de trabalho, da alteração das circunstâncias e da não discriminação em razão da orientação sexual, raça ou de se ser portador do HIV/SIDA
<b>Política de Emprego (Resolução nº 29/2016 de 31 de Outubro)</b>	(i) promoção de Trabalho Digno, Produtivo e Sustentável; e (ii) promoção de programas profissionais de indução; (iii) aumento da oferta de estágios pré-profissionais; (iv) promoção da melhor coordenação inter-institucional e a introdução de maiores níveis de eficácia; (v) estabelecimento de uma plataforma de informação sobre oportunidades de emprego e de formação técnico-profissional e vocacional; (vi) ampliação e diversificação da informação sobre o mercado de trabalho
<b>Programa Quinquenal do Governo 2020-2024 (Resolução nº 15/2020 de 14 de Abril)</b>	Estabelece como uma das prioridades impulsionar o crescimento Económico, formação e qualificação técnico-profissional para além das estratégias para a massificação do emprego digno
<b>Regulamento de Licenciamento e Funcionamento das Agências Privadas de Emprego (Decreto nº 16/2018 de 23 de Abril)</b>	Define as normas de exercício de actividade das Agências Privadas de Emprego que incluem prospecção de mercado de emprego, informação e orientação profissional, e consultoria sobre recursos humanos

# Instrumentos de Política de Orientação do Ensino Técnico-Profissional

Instrumento de política	Princípios orientadores
<b>Agenda 2030 (Objectivos de Desenvolvimento Sustentável, ODS)</b>	Destaca a necessidade de: (i) se alcançar o emprego pleno e produtivo, (ii) trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, (iii) remuneração igual para trabalho de igual valor, e (iv) redução substancial da proporção de jovens sem emprego, educação ou formação
<b>Estratégia de Longo Termo dos Serviços Públicos de Emprego 2015-2025</b>	Dentre outros objectivos, esta estratégia encoraja a melhoria da Governação dos serviços públicos de emprego e o desenvolvimento de parcerias entre serviços de emprego para reduzir os desequilíbrios entre a procura e a oferta de competências de mão-de-obra
<b>Convenção 122 da OIT</b>	Esta Convenção encoraja os países membros a estabelecerem políticas de emprego que assegurem o acesso a mais e melhores empregos por todos os cidadãos
<b>Convenção 88 da OIT</b>	Esta convenção obriga aos Estados Membros a manter um serviço público e gratuito de emprego

# Composição da População Estudantil em Moçambique

<b>Subsistema do Sistema Nacional de Educação</b>	<b>%</b>
Ensino Primário	81.5%
Ensino Secundário	15.9%
Ensino Técnico e Profissional	1.05%
Ensino Superior	2.55%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

# A Educação e o Ensino Técnico-Profissional em Cabo Delgado

- 508 481 alunos (2021);
- A taxa de analfabetismo é de 53,5% (2017);
- Ensino Técnico-Profissional foi criada em 1961;
- Para além do IFPELAC, na província de Cabo Delgado existem 10 Instituições de Ensino Técnico-Profissional vocacionais e 01 de formação ocupacional.

**Evolução dos Graduados do Ensino Técnico em Moçambique (2015-2018)**

Nº	Província	Anos			
		2015	2016	2017	2018
11	Cabo Delgado	546	383	449	743
<b>TOTAL</b>		<b>10 107</b>	<b>10 870</b>	<b>13 210</b>	<b>11 141</b>

# Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo IFPELAC

- Entidade pública criada pelo Decreto n° 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.
- Tem como Missão “formar operários e técnicos em alinhamento com as demandas do sector produtivo, competitivos, comprometidos e com valores profissionais altos”. Seus objectivos são:
  - Prover a formação inicial, continua, reconversão e aperfeiçoamento; profissional, em alinhamento com as necessidades do mercado do trabalho;
  - Promover a formação psicopedagógica dos formadores;
  - Validar as competências adquiridas ao longo da vida;
  - Participar na regulação da educação profissional, propondo medidas legislativas e regulamentares.

# Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo IFPELAC

- O IFPELAC é dirigido por um Director Geral, coadjuvado por dois Directores Gerais-Adjuntos, que dirigem as áreas de Formação Profissional e de Estudos Laborais

Central	Provincial
Serviços de Formação Profissional	Departamento Pedagógico Provincial
Serviços de Estudos Laborais	Departamento Provincial de Projectos e Marketing
Departamento da Gestão de Produção e Projectos	Repartição Provincial de Recursos Humanos
Departamento de Planificação e Cooperação	Repartição Provincial de Administração e Finanças
Departamento de Tecnologias de Informação e Comunicação	Repartição Provincial de Planificação e Tecnologias de Informação
Departamento de Administração e Finanças	Repartição Provincial de Aquisições
Departamento de Recursos Humanos	Centro Provincial de Formação Profissional
Departamento de Aquisições	

# Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo

## IFPELAC – Cabo Delgado

- Em Cabo Delgado, o IFPELAC dispõe de uma delegação e os centros de Pemba, Namanhumbir e Balama, com 39 funcionários, ao todo, 29 dos quais em Pemba. Entre os funcionários, 23 são formadores (17 efectivos e 6 contratados).

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

### Nível Académico

Nível	Efectivos			Contratados		
	H	M	HM	H	M	HM
Mestrado	0	0	0	0	0	0
Licenciatura	3	3	6	0	1	0
Médio Profissional	2	2	4	1	0	0
Médio	9	6	15	4	0	6
Básico	1	0	1	0	0	0
Primário	6	1	7	0	0	0
<b>Total Geral</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

# Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo IFPELAC – Cabo Delgado

- Ministra 18 cursos, dos quais dois estão certificados pela ANEP, nomeadamente: as qualificações do Certificado Ocupacional do nível 2 e 3 em Canalização e do Certificado Ocupacional do nível 2 e 3 em Construção Civil – Pedreiro. Para além destes, são ministrados os seguintes cursos:

Cursos	
Electricidade Man. Industrial	Contabilidade básica
Electricidade instaladora	Reparação e manutenção de computadores
Electricidade-Auto	HST
Serralharia	Montagem de redes de computadores
Frio e Climatização	Gestao e Administração
Pedreiro	Gestao de Recursos Humanos
Carpintaria	Secretariado
Pintor Civil	Informática



## 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.

## Forças de Porter: IFPELAC - Pemba

- As Forças de Porter permitem-nos identificar a intensidade das forças que regem, neste caso o sector da educação técnico-profissional e o IFPELAC – Cabo Delgado, Pemba, em Particular. Quanto menores as forças competitivas, maior o poder do IFPELAC frente a esses factores e maiores as viabilidades do negócio. As forças de Porter referem a:
  - Rivalidade entre os concorrentes;
  - Poder de negociação dos fornecedores de materiais e serviços ao IFPELAC;
  - A ameaça de produtos substitutos;
  - Poder de negociação dos clientes do IFPELAC; e
  - A ameaça de novos concorrentes.
- No caso do IFPELAC, há duas outras categorias adicionais:
  - A força dos formadores;
  - As formações e currículo *versus* necessidades de mercado.

## Forças de Porter: IFPELAC - Pemba

- **Rivalidade entre Concorrentes (fraca)**
  - O défice no país de instituições de ETP faz com que a necessidade e a procura por este tipo de ensino seja muito grande. No país, mesmo as instituições existentes actuam, na sua maioria, no nível médio e não básico ou na formação profissional, como o faz, neste caso, o IFPELAC .
- **Poder de Negociação dos Fornecedores de Materiais e Serviços ao IFPELAC (média a forte)**
- Os activos do IFPELAC – Pemba: instalações próprias; equipamentos em muito bom estado de conservação e funcionamento; parceria com a *Ascending* (que cobre cerca de 32% dos custos indirectos); salários dos formadores que não dependem da Delegação, faz com que os seus principais custos estejam concentrados na aquisição de equipamentos de ensino, equipamentos de protecção individual, consumíveis e insumos para a formação. No entanto, a fraca autonomia e mecanismos administrativos pouco flexíveis e aquém da velocidade necessária de reposição de insumos e a desconexão entre o orçamento existente e o orçamento alocado dificulta e diminui o espaço de negociação do Centro. O facto de os alunos mencionarem ter perdido algumas práticas por falta destes insumos é emblemático.

## Forças de Porter: IFPELAC - Pemba

- **A Ameaça de Produtos Substitutos (média a forte)**
  - Numa perspectiva, a ameaça é nula, na medida em que o mercado da formação técnico-profissional em Cabo Delgado está bem segmentado e com os preços praticados pelo IFPELAC, mais ainda, visto que os cerca de 8 709,23 Mt em média estão muito aquém do custo mínimo de formação por formando – que é cerca de 31.275,94 Mt. Isso faz com que - apesar do fraco poder de compra dos clientes - o IFPELAC tenha uma reserva de mercado de formação profissional significativa.
  - Mas, noutra perspectiva, do ponto de vista de acompanhamento dos seus egressos junto ao mercado de trabalho e de estar a concorrer directamente pela mesma fatia de mercado com outros centros, como é o caso da *Ascending*, põe em xeque a hegemonia do IFPELAC do ponto de vista do posicionamento da sua marca no mercado.

## Forças de Porter: IFPELAC - Pemba

- O que se percebe é que embora cada curso fornecido neste mercado esteja em competição directa pelos clientes do IFPELAC, os perfis dos formados são diferentes, atendendo de forma diferente mais a um tipo de cliente e menos a outro.
- A grande diferenciação em relação aos substitutos permite que a competição ocorra em torno de outras questões para além de preço.
- Não sendo apenas o preço, é mister que o IFPELAC atinja também os padrões requeridos pelo mercado – o que, entre outras, passa pela modernização tecnológica - e que, caso não, pode reduzir a sua intervenção e o seu nicho de mercado ou contará apenas com a participação de organismos governamentais e agências humanitárias como forma de subsidiar a actividade de formação. No que diz respeito à tecnologia e aos equipamentos, sabe-se “apenas quatro dos 24 Centros têm equipamentos de ponta”.

## Forças de Porter: IFPELAC - Pemba

- **O Poder de Negociação dos Clientes do IFPELAC (médio a forte)**
  - Os principais clientes do IFPELAC são os pais e alunos em busca de formação – cerca de 60% -, cujo poder de negociação é quase nulo, mas que um aumento dos custos de formação põe parcialmente em risco a sua reserva de mercado para os clientes individuais: “seria difícil! Seria muito difícil [se teria condições de frequentar o curso caso a instituição aumentasse o custo] (formando, IFPELAC, 2022).
  - Eventual e esporadicamente, o IFPELAC tem clientes institucionais, entre eles a ACNUR (Agência das Nações Unidas para os Refugiados) com quem também não pode negociar. Conseguiria o IFPELAC vender para uma instituição do mercado o seu curso, na mesma qualidade, ao custo real? Em que condições? O que se percebe, no entanto, neste quesito, é que existe uma exigência por qualidade da qual o cliente não abre mão e pela qual está disposto a pagar um prémio se preciso for, mas que o IFPELAC ainda não consegue atender no seu segmento. Talvez seja por isso que as empresas representam apenas 4% das receitas do IPFELAC.

## Forças de Porter: IFPELAC - Pemba

- **A Ameaça de Novos Concorrentes (fraca)**
  - Embora tenha uma demanda reduzida relativamente às necessidades, um dos maiores atrativos do IFPELAC é o custo dos seus cursos, o que dá ainda uma importante margem na conquista de novos clientes, mesmo com a entrada de uma nova concorrência.
- **A Força dos Formadores (forte)**
  - A principal força de trabalho do IFPELAC está nos formadores, especialmente se forem devidamente certificados. Para estes, no entanto, a oferta do IFPELAC não é atrativa, para além de reivindicarem melhor enquadramento profissional, formação e qualificação profissional adequadas.
  - De forma associada, é preciso considerar que uma eventual alta rotatividade de formadores implicaria custos igualmente ou mais elevados de formação de formadores e pode acarretar insatisfação dos clientes que serão obrigados a ter que se adaptar à nova equipa. A força dos formadores, neste caso, mostra-se forte, caso o IFPELAC esteja disposto a aumentar o seu padrão de oferta de serviços.

## Forças de Porter: IFPELAC - Pemba

- **As Formações e Currículo *versus* Necessidades de Mercado (média a forte)**
  - Apesar de o número de formados ser infinitamente inferior às necessidades do mercado, a procura por estes parece não estar na mesma amplitude e isso não se deve apenas ao facto de as competências requeridas pelo mercado estarem ligeiramente aquém das demandas do mercado. As dificuldades com o estágio profissional elucidada e é apontada pelos alunos entre as possíveis razões, para além da defasagem tecnológica.
  - Impõe-se ao IFPELAC descontinuar alguns cursos ou introduzir de forma mais flexível outros novos, consoante as demandas do mercado, mesmo no caso do auto-emprego para o qual é preciso incorporar disciplinas de preparação ao empreendedorismo. Aliás, não foram identificados conteúdos relacionados com os sectores de maior actividade económica na província, tais como a agricultura, produção animal e pesca.

# SWOT

- A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, em termos de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A técnica é creditada a Albert Humphrey e à Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970.
- É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, bastante usada como base para a gestão e planeamento estratégico de uma corporação ou empresa.

# SWOT: IFPELAC - 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
	Disponibilidade de espaço para expansão física tendo em vista a parcerias e criação de novos serviços	Elevados custos de formação por aluno face à capacidade individual de pagamento
	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 IFPELAC 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
	Localização geográfica privilegiada na cidade de Pemba	Fraca capacidade de captação de receitas de clientes empresariais
	Grande diferencial competitivo em relação ao “produto” do IFPELAC	Defasagem tecnológica de alguns equipamentos de formação
		Alguns conteúdos curriculares por ajustar
		Deficiente sistema de produção e gestão de informação de suporte à decisão
		A falta de uma real autonomia administrativa e de gestão
		Processo deficiente e pouco flexível de actualização sistemática face às necessidades do mercado
		A não inclusão, na sua estrutura orgânica, de um sector eminentemente comercial, responsável pela venda dos serviços prestados ou a prestar pelo Centro
	Dificuldade em promover a marca IFPELAC e com um diferencial competitivo ainda por explorar	
	Desconexão entre os cursos do IFPELAC - Cabo Delgado e os sectores mais produtivos da província	

# SWOT: IFPELAC - Pemba

Ambiente	Oportunidades	Ameaças
Externo	Expectativa de recuperação económica	Crise económica ainda prevalecente
	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
	Um grande nicho de mercado, ainda que não formal para os formados do IFPELAC	A fraca articulação entre os diferentes intervenientes do sector técnico-profissional e de emprego
	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
	A possibilidade do uso dos recursos tecnológicos e digitais para a formação e prestação de serviços	Rápido desenvolvimento tecnológico, o que pode levar à obsolescência precoce de certos equipamentos
	Um amplo sector de serviços de interesse para o mercado	A não existência no país de algumas especializações necessárias e indispensáveis para a certificação dos formadores
	Possibilidade de qualificação internacional de nível A e B para os formadores do Instituto	A falta de uma real autonomia pedagógica, sujeita às imposições da ANEP para a aprovação e acreditação dos curricula
	O interesse pelas ONG's e agências humanitárias e de desenvolvimento na formação de mão-de-obra	A diminuição do orçamento do estado ano após ano, contrariamente às demandas de formação
	O fraco investimento no sector e a inoperância do Fundo da Educação Profissional, sob gestão da ANEP, como possibilidade de investimento	

## Análise SWOT: IFPELAC - 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, através da adequação dos equipamentos, ajustamento curricular, flexibilidade na adaptação ao mercado e real autonomia administrativa e pedagógica
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 e também atento ao mercado não-formal, incluindo o de prestação de serviços. Depende também da priorização do investimento na qualificação e actualização do equipamento
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 que viabilizariam a realização dos estágios pré-profissionais, a redução do tempo pós-formação e o marketing dos serviços do Instituto.
Força e Oportunidades	Desenvolvimento	Formadores qualificados e motivados e tecnologias adequadas, associado à um ambiente normativo favorável levam a um novo patamar

# 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 empresa e, a partir daí, definir novas estratégias. Além disso, é uma ferramenta que permite inovação e conexão com outros modelos novos ou existentes.

# BUSINESS CANVAS: IFPELAC - Pemba

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



# FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO: IFPELAC - 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

Nº	Diagnóstico Estratégico	IFPELAC			Concorrência	
	Pontos fracos	Peso	Nota (0 -10)	Desempenho (0 – 100)	Nota (0 – 10)	Desempenho (0 -100)
1	Pessoal não motivado (enquadramento/remuneração)	25	5	50	8	90
2	Baixas Receitas	20	4	40	9	90
3	Dificuldades de captação de receitas empresariais	20	2	10	9	90
4	Defasagem tecnológica	20	4	40	8	100
5	Pouca autonomia	15	6	60	8	90
		100	-	200	-	460

Os pontos fortes de maior desempenho são a qualificação dos formadores, o equipamento (pelo facto de estes, ainda que não sejam de ponta estarem em bom estado) e Diferencial competitivo (mais pelo facto de quase exclusividade no segmento em que actua). Os pontos fracos de maior preocupação estão na capacidade de captar receitas empresariais e a defasagem tecnológica. Para além disso, importa considerar que o desempenho pontos fortes (270) é relativamente maior do que desempenho pontos fracos (200), o que revela o estágio de sobrevivência do IFPELAC, com desafios de Crescimento, Manutenção e Desenvolvimento.

# FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: IFPELAC - Pemba



Figura 4 – Cadeia de valor do IFPELAC – Cabo Delgado - Pemba

# FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: IFPELAC – Pemba

## EIXO I – Normativo e Administrativo

### **Objectivo Estratégico 1:**

Reestruturar e profissionalizar o IFPELAC – Cabo Delgado - Pemba

### **Accções Estratégicas:**

- Criação de sector comercial, responsável por representar o IFPELAC junto ao mercado e 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.

# FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: IFPELAC – Pemba

## EIXO I – Normativo e Administrativo

### Objectivo Estratégico 2:

Elaborar um Plano específico Comercial e de Marketing

### Accções Estratégicas:

- 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;
- Identificação permanente e investimento em produto(s) com bons rendimentos e baixo investimento, atentos ao(s) produto(s) com alto rendimento embora com considerável investimento;
- Identificação e descontinuidade de produtos com alto investimento e baixo desempenho e rendimento;
- Busca de autonomia e definição do preço do(s) produto(s), tendo em consideração à concorrência, cliente, elo de valor e custo;
- Promoção do(s) produto(s) da marca IFPELAC, consoante as necessidades, demandas ou acções de Marketing;
- Uso de marketing e plataformas digitais para a captação de clientes, em especial institucionais;
- Simplificação contínua dos processos e procedimentos no IFPELAC;
- Criação e gestão de bases de dados de potenciais clientes institucionais e individuais.

# FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: IFPELAC – Pemba

## EIXO II – Formação

### Objectivo Estratégico 3:

Assegurar a qualidade e a excelência na formação técnico-profissional

#### Accões Estratégicas:

- Prioridade na qualificação dos formadores e demais colaboradores do IFPELAC;
- Melhoria das práticas pedagógicas e de formação no IFPELAC;
- Flexibilidade para o ajustamento dos conteúdos curriculares em função das necessidades do mercado e da sociedade;
- Estabelecimento de parcerias e prioridade na modernização do tecnológica do IFPELAC, com o uso de plataformas digitais de ensino;
- Criação de competências locais, tendo em vista a geração endógena de inovação;
- Estabelecimento de parcerias e instituição de outras modalidades de estágio pré-profissional;
- Estabelecimento de parcerias e acompanhamento e fortalecimento da integração IFPELAC – aluno – comunidade, pós-formação.

# FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: IFPELAC – Pemba

## EIXO III – Serviços

### Objectivo Estratégico 4:

Criar novos serviços e oportunidades de negócios

### Accões Estratégicas:

- Identificação, estabelecimento de parcerias e construção de oficinas de formação e de prestação de serviços sob demanda no IFPELAC – Cabo Delgado;
- Identificação e prioridade no investimento em equipamentos de prestação de serviços;
- Reforço de parcerias para a aquisição de matéria-prima para a formação a custo-zero;
- Ampliação de parcerias e exploração da planta física como activo do IFPELAC.

# Logic Framework Analysis

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	Orçament (10 <sup>3</sup> Mt)/a
<p><b>Objectivo específico 2</b></p> <p>Elaborar um Plano específico Comercial e de Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificados os produtos e serviços de maior rentabilidade no IFPELAC – Cabo Delgado;</li> <li>Criados mecanismos de formação de preços dos produtos de formação e serviços consoante as dinâmicas do mercado;</li> <li>Ampliada a carteira de clientes do IFPELAC;</li> <li>Criadas as bases de dados de serviços, produtos, parceiros e de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução de custos e maior rentabilidade dos produtos e serviços do IFPELAC;</li> <li>Ampliadas as formas de captação de receitas no IFPELAC;</li> <li>Maior dinamismo na articulação com o mercado e com a sociedade;</li> <li>Celeridade no atendimento às demandas do mercado;</li> <li>Promoção e maior visibilidade da marca IFPELAC;</li> <li>Domínio do mercado de formação técnico-profissional e de serviços associados ao IFPELAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>Identificação permanente e investimento em produto(s) com bons rendimentos e baixo investimento, atentos ao(s) produto(s) com alto rendimento e considerável investimento;</li> <li>Identificação e descontinuidade de produtos com alto investimento e baixo rendimento;</li> <li>Busca de autonomia e definição do preço do(s) produto(s), tendo em consideração à concorrência, cliente, elo de valor e custo;</li> <li>Promoção do(s) produto(s) da marca IFPELAC, consoante as necessidades, demandas ou acções de Marketing;</li> <li>Uso de marketing e plataformas digitais para a captação de clientes, em especial institucionais;</li> <li>Simplificação contínua dos processos e procedimentos no IFPELAC;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise de custos dos produtos e serviços;</li> <li>Tempo de resposta às solicitações por formação técnico-profissional e contratação de serviços do IFPELAC;</li> <li>Aumento da presença da marca IFPELAC</li> <li>Celeridade e maior abrangência no acesso à informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise de custos dos produtos e serviços;</li> <li>Monitoria e avaliação sobre o nível de penetração dos produtos e serviços do IFPELAC no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não disponibilização de recursos de investimento;</li> <li>Dificuldades na contratação de pessoal qualificado e na qualificação do pessoal</li> </ul>	

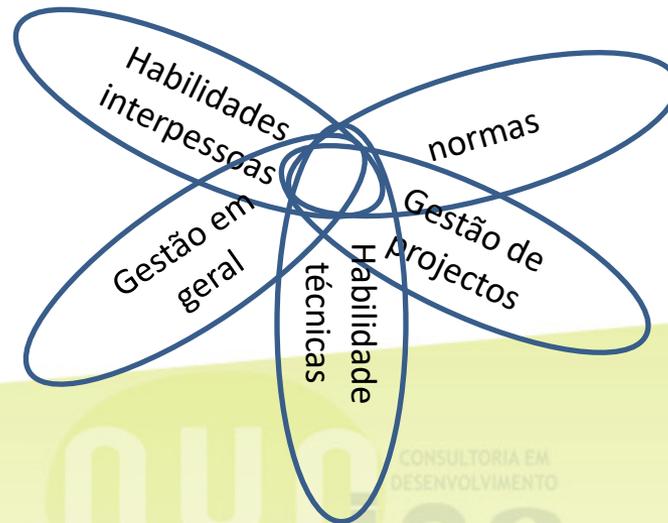
# NOÇÕES EM GESTÃO DE PROJECTOS

- **Projecto x Operações x Programa**
  - **Operação:** Permanente; repetitivo, rotina, padrão conhecido.
  - **Projecto:** ligado a um Plano Estratégico; Temporário; Original/exclusivo; Causa Impacto; Busca resultados
  - **Programa:** Conjunto de projectos coordenados.
- **Grupo de Processos num projecto**
  - Iniciação
  - Planificação
  - Execução
  - Monitoramento e controle
  - Encerramento
- **Itens de um Projecto**
  - Escopo, cronograma, orçamento, qualidade, recursos e riscos
  - Levantamento das necessidades e expectativas dos clientes e das partes interessadas
  - Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis
  - Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas
  - Consensos e balanceamento das demandas conflitantes

# NOÇÕES EM GESTÃO DE PROJECTOS

- **Características do Ciclo de Vida de um Projecto**

- Definir o início e o fim do projeto.
- Determinar quais acções de transição deveriam estar ou não incluídas ao final das fases do projeto ou entre projetos.
- Definir o trabalho ou esforço técnico que deveria ser feito em cada fase do projeto.
- Determinar as pessoas que deveriam estar envolvidas em cada fase do projeto.
- Como controlar e aprovar cada fase.



# NOÇÕES DE MARKETING

- **O que é?**

- Fazer com que o cliente vivencie a experiência dos benefícios de um produto ou serviço
- Essas experiências únicas passam a ser refletidas no relacionamento do cliente no longo prazo
- Consolidação de uma marca
- Técnicas aprofundadas de avaliação e monitoria do mercado, baseados em processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral
- Técnicas de análise do comportamento do consumo
- Capacidade de entender o que é importante para o cliente e oferecer antecipadamente esse diferencial.

- **Características do Marketing**

- Interactividade
- Necessidade x desejo
- Satisfação do cliente
- Fidelidade

- **Marketing de Serviços**

- **Marketing Digital**

- Conteúdos
- Ferramentas



# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## Receitas e Despesas

- A receita total estimada, incluindo as inscrições é de 7 080 603.99 Mt. Este valor corresponde a uma receita média por formando de 8 709,23 Mt - estimada considerando o valor médio de propinas cobradas nas diferentes categorias de clientes, nomeadamente programas de emprego das ONG's e o auto-financiamento dos formandos;
- As principais linhas de custos são: equipamentos, equipamento de protecção individual, formador, despesas administrativas, incluindo água, energia, despesas com o pessoal de apoio administrativo. Os custos com os equipamentos, EPI e o formador perfazem os custos directos de formação e são a componente mais variável de custos enfrentados pelo Centro. Para os cursos oferecidos estes custos totalizam 5 941 406,00 Mt. O curso de Serralharia tem os custos directos mais altos, enquanto os cursos com menos necessidades em termos de equipamentos são também os que exibem baixos custos directos.

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## Receitas e Despesas

- Em termos agregados, os custos totais de formação são de 7 087 630,00Mt, o que resulta num custo por formando de 8 718, 00Mt. Os custos indirectos, nomeadamente, água, luz, auxiliares, guardas e jardineiros são de 1 146 231.56 Mt. Dentro dos custos indirectos, destaca-se o peso maior das despesas com auxiliares, guardas e jardineiros;
- A análise comparativa das receitas e custos da formação sugere que o desempenho financeiro varia entre os cursos. O Centro tem receitas próprias que superam os custos totais nos seguintes cursos: Electricidade de Manutenção Industrial, Pedreiro e Carpintaria. O curso de Serralharia gera os prejuízos mais altos. Em termos agregados, o Centro correu um prejuízo operacional de 7 036,11Mt, coberto por via de transferências directas do Orçamento do Estado, ou por parcerias que asseguram a cobertura dos custos indirectos mais significativos, como Electricidade.

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## Cenário Base

- O 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 maneiio 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.
- Estabeleceu-se a taxa de juros do investimento em 10%, dada a natureza pública do Centro. A alternativa ao financiamento público e doações pode ser o recurso à linhas de crédito existente para o apoio à iniciativas com impacto na redução da pobreza.

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## Cenário Base

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

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## Cenário Base: Evolução da 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
<b>Total/média</b>	<b>813</b>	<b>7 080 601.90</b>	<b>889</b>	<b>7 745 784,60</b>

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## 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
<b>Total</b>	<b>6 315 234.577</b>	<b>1 169 156,16</b>	<b>7 484 390,74</b>

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## Cenário Base: Demonstração dos Resultados

Output	Output	Ano 1
<b>Demonstração de Resultados</b>		
Proveitos		7 745 784,60
Custos Operacionais (sem Amort.)		6 109 277,15
<b>EBITDA</b>		<b>1 636 507,45</b>
Amortizações do Exercício		285 000,00
EBIT (RAJI)		1 351 507,45
Juros		200 000,00
EBT		1 151 507,45
Imposto Sobre EBT		0,00
<b>Resultados Líquidos</b>		<b>1,151,507,45</b>
<b>MLP</b>		<b>285 000,00</b>
<b>Orçamento de Tesouraria</b>		
Recebimentos:		
. Vendas do ano anterior		
. Vendas		7 668 326,75
. Cap Próprio		1 000 000,00
. Empréstimo bancário (doação)		2 000 000,00
<b>Total (1)</b>		<b>10 668 326,75</b>
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
<b>Total (2)</b>		<b>10 033 519,19</b>
Defict/ Superavit		634 807,56
Saldos Acumulados		634 807, 56

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## Cenário Alternativo: aumento da procura em 10%

Output	Output	Ano 1
<b>Demonstração de Resultados</b>		
Proveitos		7 745 784,60
Custos Operacionais (sem Amort.)		6 109 277,15
<b>EBITDA</b>		1 636 507,45
Amortizações do Exercício		285 000,00
EBIT (RAJI)		1 351 507,45
Juros		200 000,00
EBT		1 151 507,45
Imposto Sobre EBT		0,00
<b>Resultados Líquidos</b>		1,151,507,45
<b>MLP</b>		285 000,00
<b>Orçamento de Tesouraria</b>		
Recebimentos:		
. Vendas do ano anterior		
. Vendas		7 668 326,75
. Cap Próprio		1 000 000,00
. Empréstimo bancário (doação)		2 000 000,00
<b>Total (1)</b>		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
<b>Total (2)</b>		10 033 519,19
Deficit/ Superavit		634 807,56
SalDOS Acumulados		634 807,56

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## Cenário Alternativo: redução da procura em 10%

Outputs		Ano 1
<b>Demonstração de Resultados</b>		
Proveitos		8 520 363,06
Custos Operacionais (sem Amort.)		6 109,277,15
<b>EBITDA</b>		<b>2 411,085,91</b>
Amortizações do Exercício		285 000,00
EBIT (RAJI)		2 126 085,91
Juros		200 000,00
EBT		1 926 085,91
Imposto Sobre EBT		0.00
<b>Resultados Líquidos</b>		<b>1 926 085,91</b>
<b>MLP</b>		<b>285 000,00</b>
<b>Orçamento de Tesouraria</b>		
Recebimentos:		
. Vendas do ano anterior		
. Vendas		7 668 326,75
. Cap Próprio		1 000 000,00
. Empréstimo bancário		2 000 000,00
<b>Total (1)</b>		<b>10 668 326,75</b>
Pagamentos:		
Compras materiais		877 988,01
Aquisic Imobilizado		<b>3 000 000,00</b>
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%)		96 304,30
<b>Total (2)</b>		<b>10 072 248,12</b>
Defict/ Superavit		596 078,64
Saldos Acumulados		596 078,64

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

## Riscos

- As estimativas de viabilidade do empreendimento na primeira fase foram feitas no pressuposto de que mesmo com limitações severas de recursos financeiros no sector Público, o Centro seria capaz de mobilizar fundos alheios para o arranque das suas atividades no primeiro ano. Caso isso não se materialize e o arranque seja tardio, pode-se perder a possibilidade de capturar eventuais oportunidades ligadas ao timing dos investimentos na indústria mineira.
- O segundo risco para a iniciativa relaciona-se com a prevalência de insegurança nos distritos do norte da província de Cabo Delgado. Este cenário tem efeitos sistêmicos, encarecendo todos os custos de insumos e de financiamentos. A prevalência de insegurança também prejudica o acesso as principais fontes de insumos de formação, o que poderá afectar o uso da capacidade instalada, ou obrigar a fazer revisão em alta dos preços das matérias primas e outros insumos importantes.

# ANÁLISE FINANCEIRA: Motivação

- Avaliação da sustentabilidade de iniciativas de investimento
- Assegurar que cada unidade monetária investida cria valor para as organizações
- Instrumento usado para valorizar diferentes opções de investimento e fazer a sua classificação
- Nas instituições públicas é útil para averiguar que as opções escolhidas são custo efectivos

# ANÁLISE FINANCEIRA: Receitas

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

- Inscrições
- Mensalidades
- Vendas
- Arrendamentos
- Aluguer de máquinas
- $RT=P*Q$
- Poupanças realizadas

# ANÁLISE FINANCEIRA: Despesas

Dispendios incorridos nas operações resultantes da iniciativa adoptada

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

# ANÁLISE FINANCEIRA: Indicadores de Viabilidade

## Rácio Benefício-Custo

- Valor Actual Líquido
- Período de Recuperação do Investimento
- Taxa Interna de Retorno
- Ponto Crítico

# ANÁLISE FINANCEIRA: O papel do Factor de Desconto

- Factor de desconto:  $(1/(1+r))^n$
- Valor Actual da Receita:  $RT*(1/1+r)^n$
- Valor Actual do Custo Total:  $CT*(1/1+r)^n$

# ANÁLISE FINANCEIRA: O papel do Factor de Desconto

- Factor de desconto:  $(1/(1+r))^n$
- Valor Actual da Receita:  $RT*(1/1+r)^n$
- Valor Actual do Custo Total:  $CT*(1/1+r)^n$

## ANÁLISE FINANCEIRA: Pressupostos

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%

## ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

### Cenário Base: Evolução da 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
<b>Total/média</b>	<b>813</b>	<b>7 080 601.90</b>	<b>889</b>	<b>7 745 784,60</b>

## ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Evolucao de 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
<b>Total</b>	<b>6 315 234,577</b>	<b>1 169 156,16</b>	<b>7 484 390,74</b>

## ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Pemba

### Cenário Base: Demonstração dos Resultados

Output		Ano 1
<b>Demonstração de Resultados</b>		
Proveitos		7 745 784,60
Custos Operacionais (sem Amort.)		6 109 277,15
<b>EBITDA</b>		1 636 507,45
Amortizações do Exercício		285 000,00
EBIT (RAJI)		1 351 507,45
Juros		200 000,00
EBT		1 151 507,45
Imposto Sobre EBT		0,00
<b>Resultados Líquidos</b>		<b>1,151,507,45</b>
<b>MLP</b>		<b>285 000,00</b>
<b>Orçamento de Tesouraria</b>		
Recebimentos:		
. Vendas do ano anterior		
. Vendas		7 668 326,75
. Cap Próprio		1 000 000,00
. Empréstimo bancário (doação)		2 000 000,00
<b>Total (1)</b>		<b>10 668 326,75</b>
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
<b>Total (2)</b>		<b>10 033 519,19</b>
Deficit/ Superavit		634 807,56
Saldos Acumulados		634 807,56

# ANÁLISE FINANCEIRA: IFPELAC – Evolução de Custos

- Mudanças de Pressupostos sobre a Evolução das Receitas
- Mudanças de Pressupostos sobre a Evolução das Despesas

## ANÁLISE FINANCEIRA: Conclusões

- Mapear todas as Receitas
- Mapear todas as Despesas
- Identificar o ponto crítico
- Prestar atenção não só nos benefícios e custos directos, mas também nos benefícios e custos indirectos
- Explorar formas de usar estratégias de discriminação de preços e aplicação do subsídio cruzado

**Muito Obrigado!**

Manuel Valente Manguê

[mvmanguê@yahoo.com.br](mailto:mvmanguê@yahoo.com.br)

Constantino Pedro Marrengula

[cmarrengula@yahoo.ca](mailto:cmarrengula@yahoo.ca)

## **Elaboração:**

Manuel Valente Mangué

Constantino Pedro Marrengula

António Cipriano Parafino Gonçalves

Augusto Sixpence

João Sixpence