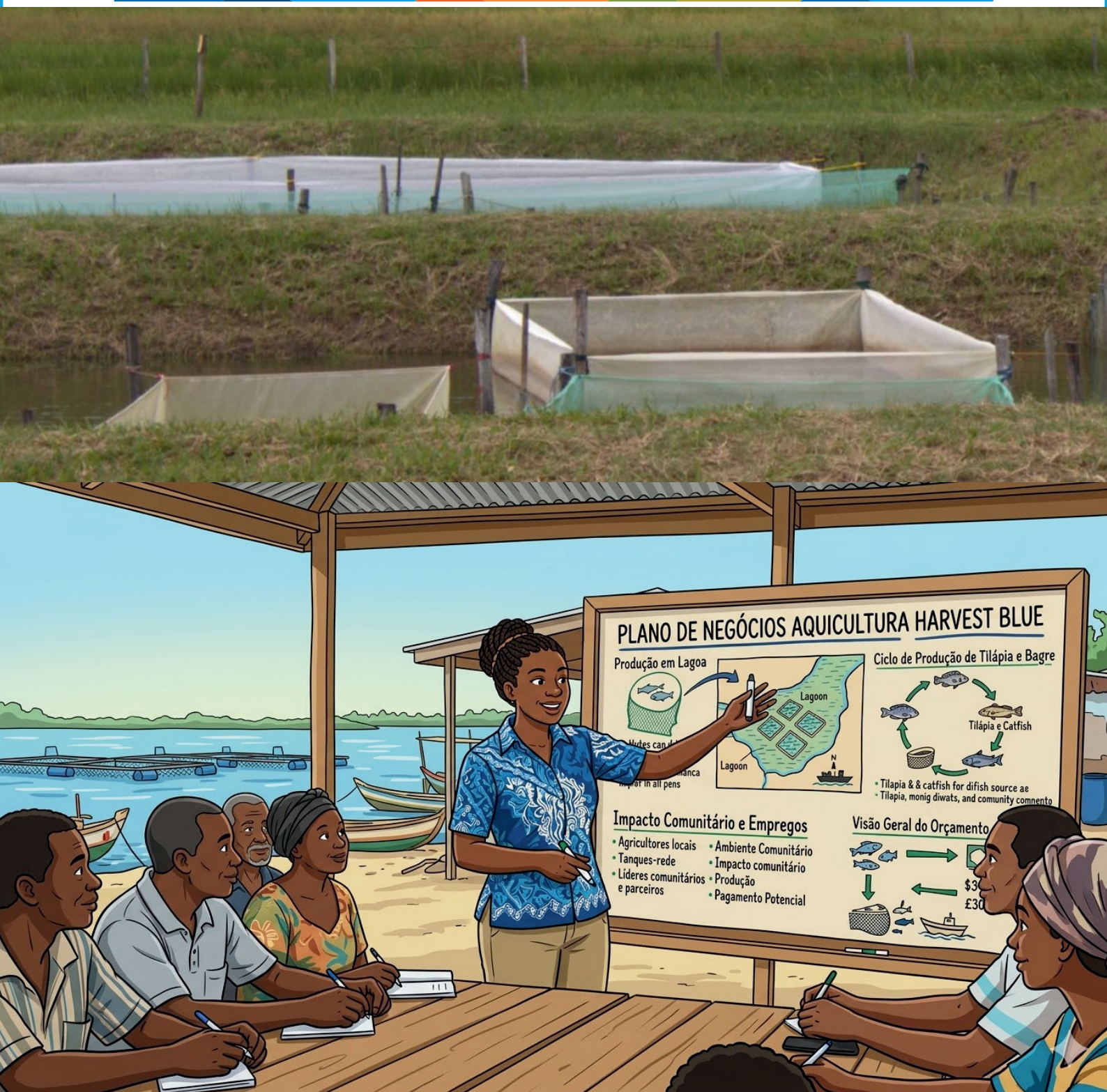




Modelo de Plano de Negócios para a Aquicultura em Moçambique

MODELO DE APOIO AO PLANEAMENTO

Copyright © 2026 United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)

AUTORES

Elaborado por: Manecas Baloi | Revisão por: Margarida Correia

DISCLAIMER

Este documento foi produzido sem edição formal das Nações Unidas. As designações utilizadas e a apresentação do material neste documento não implicam a expressão de qualquer opinião por parte do Secretariado da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) e dos seus parceiros, sobre o estatuto jurídico de qualquer país, território, cidade ou área ou das suas autoridades, ou sobre a delimitação das suas fronteiras ou limites, ou o seu sistema económico ou grau de desenvolvimento. A menção de nomes de empresas ou produtos comerciais não constitui um endosso da UNIDO.

Língua Original: Português

Índice

1. Resumo Executivo.	5
2. Apresentação do Requerente / Empresa.	6
2.1 Visão, Missão e Valores	6
2.2 Estrutura Legal	6
3. Actividade Comercial do Projecto	7
3.1 Objectivo do Projecto	7
3.2 Objectivos SMART	7
3.3 Descrição Geral do Projecto	7
3.4 Análise da Cadeia de Valor	8
3.5 Análise do Mercado	8
3.6 Plano de Vendas e Marketing	9
3.7 Viabilidade Técnica	10
4. Análise FOFA (SWOT)	12
5. Análise PESTAL	13
6. Viabilidade Financeira	14
6.1 Investimento Inicial.	14
6.2 Fontes de Financiamento.	14
6.3 Projectão de Resultados.	15
7. Assistência Técnica	16
7.1 Capacidade Técnica Interna	16
7.2 Assistência Técnica Externa	16
8. Gestão de Informação	17
9. Licenças e Autorizações.	17



COMO USAR ESTE MODELO: Preencha as áreas indicadas com a informação real do seu negócio. O texto em itálico serve de orientação — apague-o após preencher cada secção. Adapte tabelas e secções à sua realidade específica.

Nome da Empresa / Cooperativa

Forma Legal (ex: Cooperativa, Lda.)

Endereço (Província, Distrito)

Data

1. Resumo Executivo



IMPORTANTE: O Resumo Executivo é a primeira e, por vezes, a única secção lida por investidores e parceiros. Deve ser escrito por último, após completar todas as outras secções, e deve ter entre 300 a 500 palavras.

O resumo executivo apresenta, de forma concisa, os elementos essenciais do projecto de aquicultura. Deve transmitir confiança e clareza sobre a viabilidade do negócio, cobrindo obrigatoriamente os seguintes aspectos:

1

Apresentação

Nome, localização e natureza jurídica da unidade produtiva.

2

Produto / Serviço

Espécies cultivadas, volumes esperados e destino da produção.

3

Mercado-Alvo

Clientes principais, canal de venda e preço estimado de venda.

4

Estratégia

Como o projecto irá crescer e competir no mercado.

5

Financeiro

Investimento necessário, receitas previstas e rentabilidade estimada.

6

Impacto

Empregos criados, impacto ambiental e contribuição para a comunidade.

Escreva aqui o seu Resumo Executivo:

Máximo 500 palavras. Escreva após completar todas as outras secções.

2. Apresentação do Requerente / Empresa

Este capítulo apresenta as características do promotor e o historial do seu negócio. Para uma empresa ou cooperativa nova, concentre-se no perfil da equipa fundadora e na sua experiência no sector da aquacultura.

2.1 Visão, Missão e Valores

Estes três elementos formam a identidade da sua organização e guiam todas as decisões estratégicas.

VISÃO Onde queremos chegar em 5 a 10 anos?

Ex.: "Ser a cooperativa de aquacultura referência na Província de Inhambane, reconhecida pela qualidade do pescado e pela gestão democrática e transparente."

Escreva aqui a visão da sua organização...

MISSÃO O que fazemos, para quem e como?

Ex.: "Produzir e comercializar tilápia e camarão de qualidade, melhorando o rendimento dos nossos membros e garantindo a segurança alimentar da comunidade local."

Escreva aqui a missão da sua organização...

VALORES Quais são os princípios que guiam a nossa conduta?

Ex.: Cooperação, Transparência, Responsabilidade Ambiental, Qualidade e Inovação.

Escreva aqui a valores da sua organização...

2.2 Estrutura Legal

Preencha os dados legais da entidade requerente:

Campo	Informação
Nome completo da entidade	
Forma legal (Cooperativa, Lda., Empresa Individual, etc.)	
Número de Registo (Conservatória)	
NUIT (Número Único de Identificação Tributária)	
Endereço sede (Província / Distrito / Localidade)	
Número total de membros / sócios	
Número de membros do sexo feminino	
Data de constituição	
Contacto telefónico	
E-mail	

3. Actividade Comercial do Projecto

3.1 Objectivo do Projecto

Explique claramente porque propõe este projecto, o que pretende alcançar e que problema concreto irá resolver para os seus membros e para o mercado. Inclua informação sobre a espécie a cultivar, a tecnologia a adoptar e o modelo de comercialização.

Descreva o objectivo central do projecto em 100 a 200 palavras...

3.2 Objectivos SMART

Os objectivos SMART garantem clareza e mensurabilidade. Para cada dimensão, formule um objectivo específico do seu projecto.

Critério	O que significa	Objectivo do Projecto (preencher)
S – Específico	Indica exactamente o que se pretende atingir.	Ex.: Aumentar a produção anual de tilápia em 30%, passando de 5 para 6,5 toneladas.
M – Mensurável	Quantificável e verificável com dados.	Ex.: Produzir 6 500 kg de tilápia por ciclo produtivo, com taxa de sobrevivência ≥ 80%.
A – Alcançável	Realista face aos recursos disponíveis.	Ex.: Com base na expansão de 2 tanques e na melhoria do programa de alimentação.
R – Relevante	Alinhado com a estratégia geral da organização.	Ex.: O aumento da produção permitirá reduzir o custo unitário e aumentar a margem.
T – Temporal	Com prazo definido e calendarizado.	Ex.: A meta será alcançada até ao final do ano fiscal de 2026 (31 de Dezembro).

3.3 Descrição Geral do Projecto

Descreva a essência da intervenção proposta, quantificando sempre que possível. Inclua: espécies a cultivar, área de produção (m² ou há), tecnologia (tanques escavados, tanques em lona, jaulas flutuantes, etc.), volume de produção esperado por ciclo e número de ciclos por ano.

Descreva o projecto em detalhe...

3.4 Análise da Cadeia de Valor

Acadeiadevalor da aquiculturaem Moçambique envolve cinco elos principais. Para cada elo, identifique o papel da sua organização, as forças existentes e os desafios a superar.

Elo da Cadeia	Actividades-chave	Papel / Posição da Organização
1. Insumos	Alevinos, ração, equipamentos, medicamentos	
2. Produção	Engorda, sanidade animal, gestão da água, colheita	
3. Processamento	Limpeza, evisceração, embalagem, conservação	
4. Comercialização	Transporte, mercado local, venda directa, exportação	
5. Serviços de Apoio	Crédito, extensão, formação, certificação	

3.5 Análise do Mercado

3.5.1 Mercado Actual

Caracterize o mercado em que irá operar. Apresente dados concretos sobre a oferta e a procura de pescado na sua região, preços praticados no mercado local e os seus principais concorrentes.

Descreva o mercado actual com dados e factos concretos...

3.5.2 Distribuição de Vendas por Tipo de Cliente

Identifique os seus clientes principais e estime a percentagem de vendas para cada segmento.

Tipo de Cliente / Canal de Venda	% de Vendas Estimada
Mercado local / consumidor final directo	
Unidade de processamento / cooperativa	
Retalhista (mercado, supermercado, loja)	
Restaurante / hotel / mercearia	
Programas de alimentação (escolar, social)	
Outros (especificar)	
TOTAL	100%

3.5.3 Estratégia de Negócio

Descreva como irá conquistar e fidelizar clientes, que preço vai praticar e que estratégia de diferenciação irá adoptar (qualidade, preço, certificação, entrega ao domicílio, etc.).

Descreva a estratégia de negócio...

3.5.4 Outros Intervenientes no Mercado

Identifique outras entidades que influenciam o seu mercado:

- Governo e regulação: IDEPA (licenciamento), SDAE (alvará), AT (fiscalidade);
- Instituições financeiras e de microcrédito activas na sua região;
- ONG e projectos de desenvolvimento com programas de apoio ao sector;
- Associações e federações de produtores concorrentes ou parceiros.

3.5.5 Perspectivas de Evolução do Mercado

A procura de pescado em Moçambique cresceu consistentemente nas últimas décadas, impulsionada pelo crescimento populacional, urbanização e consciência nutricional. Descreva as tendências específicas para a sua região e como o seu projecto se posiciona para beneficiar dessas tendências.

Descreva as perspectivas de mercado a curto (1-2 anos) e longo prazo (3-5 anos)...

3.6 Plano de Vendas e Marketing

O plano de marketing define como irá fazer chegar o seu produto ao cliente e como irá promover o seu negócio. Utilize os 4 P's do marketing como guia:

Dimensão	Questão a Responder	Estratégia do Projecto
Produto	Que espécie(s) vai vender? Em que apresentação (vivo, fresco, congelado, processado)?	
Preço	Qual o preço de venda por kg? Como se compara com a concorrência?	
Distribuição (Place)	Como e onde vai vender? Mercado local, porta-a-porta, encomendas?	
Promoção	Como vai divulgar o seu produto? WhatsApp, boca-a-boca, feira, cartazes?	

Proiecção de Vendas (em quantidade e valor):

Indicador	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Quantidade produzida (kg/ano)			
Quantidade vendida (kg/ano)			
Preço médio de venda (MZN/kg)			
Receita Total Estimada (MZN)			

3.7 Viabilidade Técnica – Modelo Operacional

Apresente o modelo técnico de produção, desde os insumos até à colheita. Descreva as infraestruturas disponíveis e as que serão criadas com o projecto.

Parâmetro Técnico	Informação do Projecto
Localização das instalações	
Área total disponível (m²)	
Área de produção actual (m²)	
Área de produção com o projecto (m²)	
Tipo de sistema de produção	Ex.: tanques escavados em terra, tanques em lona, jaulas
Número de tanques / unidades	
Espécie(s) principal(is)	Ex.: Tilápia do Nilo, Camarão, Carpa
Densidade de stockagem (peixes/m²)	
Duração do ciclo de produção (meses)	
Número de ciclos por ano	
Produção esperada por ciclo (kg)	

3.7.1 Recursos Humanos

Identifique toda a equipa envolvida, distinguindo entre pessoal permanente e temporário, e assegurando a desagregação por sexo.

Cargo / Função	Qualificações Mínimas	Regime	Nº Homens	Nº Mulheres

3.7.2 Lista de Fornecedores Estratégicos

Identifique os fornecedores de insumos críticos (alevinos, ração, medicamentos):

Produto / Serviço	Fornecedor	Localização	Preço Unitário (MZN)

3.7.3 Perfil da Equipa de Gestão

Descreva as competências e a liderança da cooperativa. Uma boa equipa de gestão transmite confiança a investidores e parceiros.

Descreva o perfil de cada membro do Conselho de Direcção...

4. Análise FOFA (SWOT)

A análise FOFA é uma ferramenta estratégica que examina os factores internos (Forças e Fraquezas — que a organização controla) e externos (Oportunidades e Ameaças — que o ambiente oferece ou impõe). Use esta análise para definir a estratégia do seu negócio.

F – FORÇAS	O – OPORTUNIDADES
<i>Vantagens internas da organização</i>	<i>Factores externos favoráveis</i>
F – FRAQUEZAS	A – AMEAÇAS
<i>Limitações internas a superar</i>	<i>Riscos externos ao negócio</i>



DICA: As Forças devem ser aproveitadas para capturar Oportunidades. As Fraquezas devem ser mitigadas para evitar que as Ameaças comprometam o negócio. Seja honesto e realista na análise — investidores valorizam a consciência dos riscos.

Dimensão FOFA	Liste aqui os factores identificados
Forças (o que a organização faz bem)	
Fraquezas (o que precisa de melhorar)	
Oportunidades (factores externos favoráveis)	
Ameaças (riscos externos a mitigar)	

5. Análise PESTAL

A análise PESTAL identifica os factores macro do ambiente externo que podem afectar o negócio a médio e longo prazo. Para cada factor, identifique as implicações concretas para o seu projecto de aquacultura.

Factor	Contexto Moçambicano	Implicação para o Projecto
P – Políticos	Políticas de apoio à aquacultura, estabilidade política, programas governamentais (ex.: PNISA, PROPESCA).	
E – Económicos	Taxa de inflação, acesso ao crédito, variação do MZN, poder de compra da população local.	
S – Sociais	Hábitos de consumo de peixe, crescimento populacional, papel da mulher no sector, emprego jovem.	
T – Tecnológicos	Novas tecnologias de produção (biofloc, RAS), acesso a energia solar, digitalização do sector.	
A – Ambientais	Disponibilidade e qualidade da água, alterações climáticas, impacto ambiental da actividade.	
L – Legais	Lei de Cooperativas (23/2009), Lei de Pescas e Aquacultura, licenças, normas sanitárias e de exportação.	

6. Viabilidade Financeira



Esta secção é fundamental para demonstrar que o projecto é economicamente sustentável. Baseie as projecções em dados reais do mercado e seja conservador nas estimativas de receita e realista nos custos.

6.1 Investimento Inicial

Liste todos os custos necessários para iniciar ou expandir a actividade:

Rubrica de Investimento	Quantidade	Valor Total (MZN)
Infraestrutura (tanques, cercas, armazém, etc.)		
Equipamento (bombas, aeradores, balanças, redes, etc.)		
Transporte e logística		
Stock inicial de alevinos		
Stock inicial de ração (3 meses)		
Fundo de manio (3 meses de operação)		
Custos de legalização e licenciamento		
Formação e assistência técnica inicial		
Outros (especificar)		
TOTAL DO INVESTIMENTO	—	MZN

6.2 Fontes de Financiamento

Fonte de Financiamento	Valor (MZN)	% do Total
Capital próprio (quotas-partes dos membros)		
Financiamento bancário / microcrédito		
Apoio de projectos / subvenções (ex.: GMAP, FNDS)		
Outras fontes		
TOTAL		100%

6.3 Projecção de Resultados (3 Anos)

Apresente as projecções financeiras para os primeiros três anos de actividade. Indique os pressupostos utilizados (ex.: preço de venda, taxa de mortalidade, custo da ração por kg).

Rubrica Financeira (MZN)	Ano 1	Ano 2	Ano 3
RECEITAS			
Quantidade vendida (kg)			
Preço médio de venda (MZN/kg)			
Receita Total			
CUSTOS VARIÁVEIS			
Ração			
Alevinos			
Mão-de-obra directa			
Outros insumos			
Total Custos Variáveis			
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO			
CUSTOS FIXOS			
Salários e encargos			
Manutenção e reparações			
Serviços (água, energia, telefone)			
Amortizações			
Outros custos fixos			
Total Custos Fixos			
RESULTADO OPERACIONAL			
Impostos e encargos financeiros			
RESULTADO LÍQUIDO			

7. Assistência Técnica

7.1 Capacidade Técnica Interna

Descreva a capacidade técnica da organização para implementar correctamente o projecto. Inclua formações recebidas, experiência acumulada e equipamentos técnicos disponíveis.

Descreva a capacidade técnica da equipa e os recursos técnicos disponíveis...

7.2 Necessidades de Assistência Técnica Externa

Identifique as áreas onde será necessário recorrer a serviços externos. O reconhecimento das lacunas técnicas demonstra maturidade de gestão.

Tipo de Assistência Técnica	Prestador (nome/organização)	Contacto
Técnico de Aquicultura / Extensionista		
Médico Veterinário		
Contabilista / Gestor Financeiro		
Advogado / Consultor Jurídico		
Especialista em Marketing e Vendas		
Outros (especificar)		

8. Gestão de Informação

Uma boa gestão de informação é a base de um negócio transparente e bem governado. Descreva os sistemas e ferramentas que irão utilizar para registar e gerir a informação da cooperativa.

Área de Informação	Ferramenta / Sistema Utilizado (ex: caderneta, Excel, software)
Registo de produção (entrada de alevinos, alimentação, mortalidade, colheita)	
Registo de vendas e facturas	
Contabilidade e controlo de tesouraria	
Arquivo de documentos legais (estatutos, actas, licenças)	
Gestão de contactos (clientes, fornecedores, parceiros)	
Sistema de backup (cópia de segurança de dados)	

9. Licenças e Autorizações

Para operar legalmente no sector da aquicultura em Moçambique, a organização deve obter as seguintes licenças e autorizações. Indique o estado actual de cada uma.

Licença / Autorização	Entidade Emissora	Nº / Referência	Validade / Estado
Registo na Conservatória (Personalidade Jurídica)	Conservatória Reg. Entidades		
Publicação no Boletim da República	Imprensa Nacional		
NUIT da Cooperativa / Empresa	Autoridade Tributária (AT)		
Licença Comercial / Alvará de Actividade	SDAE Distrital		
Licença de Aquicultura	IDEPA		
Licença Ambiental (se aplicável)	MITADER		
Certificação de Qualidade (exportação)	INNOQ / AQUASAN		
Outras (especificar)			

Este Modelo de Plano de Negócios foi desenvolvido no âmbito do Projecto GMAP Moçambique, implementado pela UNIDO em parceria com o IDEPA e a AMPCM, com financiamento do Governo da Noruega. Para apoio técnico adicional na elaboração do seu plano de negócios, contacte o escritório GMAP / MAMAP em Maputo.

Contacto: Rua Kibiriti Diwane, 322, P.O. Box 4595, Maputo | Tel: +258 21 487 108 | E-mail: office.mozambique@unido.org | mamap-gmap@unido.org

Contacte-nos

Telefone: +258 21487108

E-mail: office.mozambique@unido.org e mamap-gmap@unido.org

Localização: Rua Kibiriti Diwane, 322

P.O. Box 4595

Maputo MOZAMBIQUE