



**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Economia**

**O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA DROGARIA DA  
ZAMBÉZIA, LDA.**

**PAULO JORGE LIMA GONÇALVES**

Maputo  
Outubro de 2012



**Universidade Eduardo Mondlane**  
**Faculdade de Economia**

**O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA DROGARIA DA  
ZAMBÉZIA, LDA.**

Dissertação

PAULO JORGE LIMA GONÇALVES

Dissertação de Mestrado submetida  
em cumprimento parcial dos  
requisitos para a obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão Empresarial,  
na Faculdade de Economia da  
Universidade Eduardo Mondlane.

Supervisor:

Prof. Doutor Cardoso Muendane

Maputo

Outubro de 2012

## **DECLARAÇÃO**

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 05 de Outubro de 2012

---

Paulo Jorge Lima Gonçalves

## APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado no dia \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_ por nós, membros do júri examinador nomeado pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Presidente do júri

---

Arguentes

---

---

Supervisor

---

## DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação aos meus pais Fernando e Umbelina, por todo o esforço, dedicação e apoio ao longo deste percurso académico.

## **AGRADECIMENTOS**

Começo por agradecer em especial ao Prof. Doutor Cardoso Muendane, o meu supervisor, pelo apoio técnico e moral para a melhoria da qualidade do presente trabalho.

Agradecimentos aos gestores da Drogaria da Zambézia, Lda. e em particular ao Senhor Agostinho Lima, pelas referências especiais, disponibilidade e ajuda proporcionada, que tornaram possível a realização deste trabalho;

Ao Senhor Roque Abdula (técnico de contas da empresa Drogaria da Zambézia, Lda.), pela preciosa colaboração que me prestou no decorrer do trabalho;

À Ana Cláudia pela disponibilidade, interesse, dedicação, apoio moral e valiosa colaboração prestada;

Ao meu tio Rui Lima pela preciosa ajuda no decorrer do trabalho;

À minha família, pelo apoio moral que me deram para acreditar e concluir o trabalho;

Aos meus amigos por terem sido compreensivos com a minha ausência nos convívios.

Por último, endereço uma palavra de apreço aos meus colegas em geral e em particular ao grupo de estudo (Cassiano da Silva, Domingos Sambo, Adelino Novais, Elisa Mucheca e Luíza Zandamela) e, ao corpo docente da Universidade Eduardo Mondlane – Faculdade de Economia, que muito contribuíram para a minha formação.

## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	iii
AGRADECIMENTOS .....	iv
LISTA DE TABELAS .....	x
LISTA DE QUADROS .....	xiii
LISTA DE FIGURAS.....	xiv
LISTA DE GRÁFICOS .....	xv
LISTA DE APÊNDICES .....	xvi
LISTA DE ANEXOS.....	xvii
LISTA DE SIGLAS .....	xviii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xix
RESUMO.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Problema de pesquisa.....	2
1.3. Questões da Pesquisa .....	2
1.4. Objectivos do estudo.....	3
1.5. Justificação.....	3
1.6. Estrutura do trabalho.....	4
2. METODOLOGIA .....	6
2.1. Tipo de investigação .....	6
2.2. Participantes.....	7
2.3. Instrumentos.....	7
2.4. Procedimentos.....	8
2.5. Limitações da Pesquisa .....	10
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	11

3.1. Estratégia .....	11
3.2. Definição de estratégia.....	12
3.3. Gestão Estratégica.....	17
3.4. O Processo de Gestão Estratégica.....	19
3.4.1. Oportunidades e Ameaças do Meio Envolverte Externo .....	20
3.4.2. Factores Críticos de Sucesso.....	24
3.4.3. Análise Interna: A Cadeia de Valores.....	24
3.4.4. Missão da organização .....	27
3.4.5. Objectivos Estratégicos.....	27
3.4.6. Estratégias .....	27
3.4.7. Planos de Acção e Cronograma de Actividades .....	32
3.4.8. Implementação de estratégias .....	32
3.4.9. Processo de Controlo Estratégico e Desempenho.....	32
3.5. A Avaliação do Desempenho Financeiro das Empresas .....	33
3.5.1. Rácios de Liquidez.....	33
3.5.1.1. Liquidez Corrente .....	33
3.5.1.2. Liquidez Seca.....	34
3.5.2. Rácios de Funcionamento .....	35
3.5.2.1. Rotação das Existências .....	35
3.5.2.2. Prazo Médio de Recebimentos .....	35
3.5.2.3. Prazo Médio de Pagamentos .....	36
3.5.2.4. Rotação do Activo Total .....	36
3.5.3. Rácios de Estrutura e Endividamento .....	36
3.5.3.1. Imobilização do Capital Próprio .....	36
3.5.3.2. Endividamento Geral .....	37
3.5.4. Rácios de Rendibilidade .....	37
3.5.4.1. Margem de Lucro Bruto .....	37

3.5.4.2. Margem de Lucro Operacional .....	38
3.5.4.3. Margem de Lucro Líquido .....	38
3.5.4.4. Retorno do Activo Total (ROA) .....	38
3.5.4.5. Retorno do Capital Próprio (ROE) .....	38
3.5.5. Análise Vertical da Demonstração de Resultados .....	39
3.5.6. Planeamento Financeiro .....	39
4. CARACTERIZAÇÃO DA DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA. ....	41
4.1. Historial da Empresa .....	41
4.2. Estrutura Orgânica da Empresa .....	42
4.3. Negócio .....	43
4.4. Avaliação do Desempenho Financeiro da Drogeria da Zambézia, Lda.....	44
4.4.1. rácios de Liquidez.....	44
4.4.1.1. Liquidez Corrente .....	44
4.4.1.2. Liquidez Seca.....	45
4.4.2. rácios de Funcionamento .....	45
4.4.2.1. Rotação das Existências .....	46
4.4.2.2. Prazo Médio de Recebimentos .....	47
4.4.2.3. Prazo Médio de Pagamentos .....	47
4.4.2.4. Rotação do Activo Total .....	48
4.4.3. rácios de Estrutura e Endividamento .....	48
4.4.3.1. Imobilização do Capital Próprio .....	48
4.4.3.2. Endividamento Geral .....	49
4.4.4. rácios de Rendibilidade .....	50
4.4.4.1. Margem de Lucro Bruto .....	51
4.4.4.2. Margem de Lucro Operacional .....	51
4.4.4.3. Margem de Lucro Líquido .....	51
4.4.4.4. Retorno do Activo Total (ROA) .....	52

4.4.4.5. Retorno do Capital Próprio (ROE) .....	53
4.4.5. Síntese dos Rácios Financeiros da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	53
4.4.6. Análise Vertical das Demonstrações de Resultado.....	54
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	57
5.1. Análise do Ambiente Externo .....	57
5.1.1. Macro Ambiente .....	57
5.1.1.1. Variáveis Político-Legais.....	57
5.1.1.2. Variáveis Económicas.....	60
5.1.1.3. Variáveis Socioculturais .....	64
5.1.1.4. Variáveis Tecnológicas.....	65
5.1.1.5. Síntese do Macro Ambiente.....	66
5.1.2. Ambiente da Indústria.....	67
5.1.2.1. Potenciais Novos Concorrentes .....	68
5.1.2.3. Poder de Negociação dos Clientes.....	69
5.1.2.4. Poder de Negociação dos Fornecedores .....	71
5.1.2.5. Rivalidade entre os Concorrentes Existentes.....	72
5.1.2.6. Síntese do Ambiente da Indústria .....	73
5.2. Factores Críticos de Sucesso (FCS).....	74
5.3. Análise do Ambiente Interno .....	75
5.3.1. Actividades Primárias .....	75
5.3.1.1. Logística Interna .....	75
5.3.1.2. Operações.....	76
5.3.1.3. Logística Externa .....	76
5.3.1.4. Marketing e Vendas .....	77
5.3.1.5. Serviço .....	77
5.3.2. Actividades de Apoio.....	78
5.3.2.1. Aquisição .....	78

5.3.2.2. Desenvolvimento de Tecnologia.....	79
5.3.2.3. Gestão de Recursos Humanos.....	79
5.3.2.4. Infra-Estruturas da Empresa .....	80
5.3.3. Síntese do Ambiente Interno.....	80
6. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA .....	83
6.1. Posicionamento da Drogaria da Zambézia, Lda. no Mercado .....	83
6.1.1. Valores .....	83
6.1.2. Visão .....	84
6.1.3. Missão.....	84
6.1.4. Objectivos Estratégicos.....	84
6.2. Formulação da Estratégia.....	85
6.3. Alterações na Estrutura Orgânica da Empresa.....	86
6.4. Planos de Acção e Cronograma de Actividades .....	87
6.5. Demonstração de Resultados Projectada .....	91
6.6. Mapa de Tesouraria Projectado .....	97
6.7. Controlo Estratégico e Desempenho.....	102
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	103
7.1. Conclusões .....	103
7.2. Recomendações .....	108
BIBLIOGRAFIA .....	110

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores Económicos e Sociais de Moçambique.....	63
Tabela 2: Demonstração de Resultados Projectada.....	95
Tabela 3: Média Diária de Vendas e Percentagem de Custos Operacionais em Relação às Vendas.....	96
Tabela 4: Rácios de Rendibilidade (2011 a 2015).....	97
Tabela 5: Mapa de Tesouraria Projectado .....	101
Tabela 6: Valores Usados no Cálculo dos Rácios de Liquidez. ....	123
Tabela 7: Rácios de Liquidez. ....	123
Tabela 8: Valores Usados no Cálculo dos Rácios de Funcionamento. ....	124
Tabela 9: Rácios de Funcionamento.....	124
Tabela 10: Valores Usados no Cálculo dos Rácios de Estrutura e Endividamento. ....	125
Tabela 11: Rácios de Estrutura e Endividamento.....	125
Tabela 12: Valores Usados no Cálculo dos Rácios de Rendibilidade.....	126
Tabela 13: Rácios de Rendibilidade. ....	126
Tabela 14: Análise Vertical das Demonstrações de Resultado da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	127
Tabela 14: Continuação.....	128
Tabela 15: Percentagem dos Principais Custos Operacionais em Relação às Vendas. ....	129
Tabela 16: Síntese de Rácios Financeiros. ....	129
Tabela 17: Projecção de Outubro a Dezembro de Algumas Rubricas da Demonstração de Resultados do Ano 2012 com Base no seu Histórico de Janeiro a Setembro.....	130
Tabela 18: Cálculo do Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos Projectados. ....	131
Tabela 19: Plano de Proveitos (2012 a 2015).....	131
Tabela 20: Plano de Custos (2012 a 2015). ....	132
Tabela 21: Base de Cálculo dos Rácios de Rendibilidade.....	133
Tabela 22: Apuramento do IVA das Vendas.....	133
Tabela 23: Mapa de Reintegrações e Amortizações Projectado para o Exercício de 2012. ....	134
Tabela 23: Continuação. ....	135
Tabela 23: Continuação.....	136
Tabela 23: Continuação.....	137

Tabela 24: Mapa de Reintegrações e Amortizações Projectado para o Exercício de 2013.	138
.....	
Tabela 24: Continuação.....	139
Tabela 24: Continuação.....	140
Tabela 24: Continuação.....	141
Tabela 25: Mapa de Reintegrações e Amortizações Projectado para o Exercício de 2014.	142
.....	
Tabela 25: Continuação.....	143
Tabela 25: Continuação.....	144
Tabela 25: Continuação.....	145
Tabela 26: Mapa de Reintegrações e Amortizações Projectado para o Exercício de 2015.	146
.....	
Tabela 26: Continuação.....	147
Tabela 26: Continuação.....	148
Tabela 26: Continuação.....	149
.....	149
Tabela 27: Balanço Geral do Exercício 2001.....	150
Tabela 28: Demonstração de Resultados do Exercício 2001. ....	151
Tabela 29: Balanço Geral do Exercício 2002.....	152
Tabela 30: Demonstração de Resultados do Exercício 2002. ....	153
Tabela 31: Balanço Geral do Exercício 2003.....	154
Tabela 32: Demonstração de Resultados do Exercício 2003. ....	155
Tabela 33: Balanço Geral do Exercício 2004.....	156
Tabela 34: Demonstração de Resultados do Exercício 2004. ....	157
Tabela 35: Balanço Geral do Exercício 2005.....	158
Tabela 36: Demonstração de Resultados do Exercício 2005. ....	159
Tabela 37: Balanço Geral do Exercício 2006.....	160
Tabela 38: Demonstração de Resultados do Exercício 2006. ....	161
Tabela 39: Balanço Geral do Exercício 2007.....	162
Tabela 39: Continuação.....	163
Tabela 40: Demonstração de Resultados do Exercício 2007. ....	164
Tabela 41: Balanço Geral do Exercício 2008.....	165
Tabela 41: Continuação.....	166
Tabela 42: Demonstração de Resultados do Exercício 2008. ....	167

Tabela 43: Balanço Geral do Exercício 2009.....	168
Tabela 43: Continuação.....	169
Tabela 44: Demonstração de Resultados do Exercício 2009. ....	170
Tabela 45: Balanço Geral do Exercício 2010.....	171
Tabela 45: Continuação.....	172
Tabela 46: Demonstração de Resultados do Exercício 2010. ....	173
Tabela 47: Balanço Geral do Exercício 2011.....	174
Tabela 47: Continuação.....	175
Tabela 48: Demonstração de Resultados do Exercício 2011. ....	176
Tabela 49: Dados Referentes às Compras de Mercadorias dos Exercícios Económicos referentes aos anos 2001 a 2011.....	177
Tabela 50: Dados Relativos a Algumas Rubricas da Demonstração de Resultados de Janeiro a Setembro de 2012.....	178
Tabela 51: Facturação Mensal da Secção de Tintas do Ano 2011.....	179
Tabela 52: Mapa de Reintegrações e Amortizações do Exercício de 2011.....	180
Tabela 52: Continuação.....	181
Tabela 52: Continuação.....	182
Tabela 52: Continuação.....	183

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de Estratégia Empresarial.....	16
Quadro 2: As Variáveis do Macro Ambiente .....	21
Quadro 3: Estratégias de Nível Empresarial ou Corporativo .....	28
Quadro 4: Objectivos Estratégicos da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	85
Quadro 5: Plano de Acção da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	88
Quadro 6: Cronograma de Actividades .....	90
Quadro 7: Pressupostos para os Proveitos, os Custos e o Imposto sobre o Rendimento (2013 a 2015).....	92
Quadro 8: Pressupostos para o Cálculo do Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos .....	94
Quadro 9: Pressupostos assumidos para a elaboração do Mapa de Tesouraria Projectado .....	98
Quadro 9: Continuação .....	99

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Processo de Gestão Estratégica.....	19
Figura 2: O Diagnóstico Estratégico Externo e Interno .....	21
Figura 3: O Modelo das Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rendibilidade da Indústria.....	22
Figura 4: O Sistema de Valores.....	25
Figura 5: Cadeia de Valores Genérica.....	26
Figura 6: Três Estratégias Genéricas .....	30
Figura 7: Organograma da Drogaria da Zambézia, Lda.....	43
Figura 8: Alteração da Estrutura Orgânica da Empresa .....	86

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rácios de Liquidez Corrente e Seca da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	45
Gráfico 2: Rotação das Existências e Rotação do Activo Total da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	46
Gráfico 3: Comparação entre o Prazo Médio de Pagamentos e Recebimentos da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	47
Gráfico 4: Imobilização do Capital Próprio da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	49
Gráfico 5: Endividamento Geral da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	49
Gráfico 6: Margens de Lucro Bruto, Operacional e Líquido da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	50
Gráfico 7: Retorno do Activo Total e do Capital Próprio da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	52
Gráfico 8: Principais Custos Operacionais da Drogaria da Zambézia, Lda. ....	55
Gráfico 9: Crescimento Económico em Moçambique .....	61
Gráfico 10: Taxa de Inflação (%) Média em Moçambique 2009-2014 .....	62

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I – Entrevista Dirigida ao Director Geral da Drogaria da Zambézia, Lda. sobre o Diagnóstico Estratégico. ....	114
APÊNDICE II – Entrevista Dirigida ao Director Geral da Drogaria da Zambézia, Lda. sobre o Posicionamento Estratégico. ....	121
APÊNDICE III – Tabelas Usadas na Avaliação do Desempenho Financeiro da Drogaria Da Zambézia, Lda.....	123
APÊNDICE IV – Tabelas Usadas no Desenvolvimento da Demonstração de Resultados Projectada e do Mapa de Tesouraria Projectado. ....	130
APÊNDICE V – Mapas de Reintegrações e Amortizações Projectadas de 2012 a 2015. ....	134

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO I – Dados sobre as Demonstrações Financeiras da Drogaria da Zambézia, Lda. de 2001 a 2011.....	150
ANEXO II – Dados Relativos a Algumas Rubricas da Demonstração de Resultados de Janeiro a Setembro de 2012.....	178
ANEXO III – Facturação Mensal da Secção de Tintas (Ano 2011). ....	179
ANEXO IV – Mapa de Reintegrações e Amortizações do Exercício de 2011. ....	180

## LISTA DE SIGLAS

CFMP	Cenário Fiscal de Médio Prazo
CIVC	Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos
DZ	Drogaria da Zambézia, Lda.
FCS	Factores Críticos de Sucesso
FMI	Fundo Monetário Internacional
ICE	Indicador do Clima Económico
INE	Instituto Nacional de Estatística
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado
PARP	Plano de Acção para Redução da Pobreza
PIB	Produto Interno Bruto
PME's	Pequenas e Médias Empresas
POS	<i>Point of Sale</i> (Terminal de Pagamento Automático)
ROA	<i>Return on assets</i> (retorno do activo total)
ROE	<i>Return on common equity</i> (retorno do capital próprio)
ROI	<i>Return on investment</i> (retorno do investimento)
S.A.	Sociedade Anónima
SADC	<i>South African Development Community</i> (Comunidade para Desenvolvimento da África Austral)

## LISTA DE ABREVIATURAS

Excia.	Excelência
Lda.	Limitada
n°	número
Pág.	Página
pp	pontos percentuais

## RESUMO

Com a presente Dissertação pretende-se estudar o planeamento estratégico da Drogaria da Zambézia, Lda. Esta firma tem vindo a apresentar, nos últimos anos, resultados relativamente estagnados e não muito favoráveis.

A escolha desta empresa deve-se essencialmente à disponibilidade em relação à recolha de dados, por o autor ter trabalhado nela e também pelo facto de operar há cinquenta e oito anos no Mercado, sendo, deste modo, possível acompanhar e perceber melhor as suas opções estratégicas ao longo deste período.

O principal objectivo da pesquisa é o de elaborar um plano estratégico para os próximos três anos (2013 a 2015) capaz de traduzir a missão e a estratégia definida num conjunto de acções com vista a alcançar os objectivos estratégicos desejados, tendo em conta o desempenho financeiro actual da empresa. Nesta perspectiva, avalia-se a posição financeira (de 2001 a 2011) através dos rácios financeiros e da análise vertical da demonstração de resultados, seguindo-se o diagnóstico estratégico (ambiente externo e interno) de modo a apurar a situação competitiva da empresa. Depois, recomenda-se a estratégia de Liderança no Custo Total (modelo genérico de Michael Porter), suportada por um plano de acção e o seu respectivo cronograma de actividades, que posteriormente é retratado através da demonstração de resultados projectada e pelo mapa de tesouraria projectado.

O estudo conclui que a actual estratégia de negócio da empresa não permite uma gestão optimizada dos custos operacionais e a sua gestão estratégica não possibilita que a empresa seja competitiva e alcance vantagens competitivas significativas em relação aos seus concorrentes, propondo-se assim, acções concretas no sentido de ultrapassar as dificuldades encontradas no momento e aumentar a sua competitividade. Prevê-se resultados encorajadores com a implementação adequada e rigorosa do plano de acção.

**Palavras-Chave:** Planeamento Estratégico, Desempenho Financeiro, Estratégia, Custos Operacionais, Competitividade.

## ABSTRACT

This Dissertation aims to study the strategic planning of Drogaria da Zambézia, Lda. This company has been operating in recent years with a relatively stagnant and not very encouraging performance.

The choice of this company is mainly due to the availability of data collection, by the author who has worked on it and also because the company has been operating for fifty-eight years in the Market, allowing monitoring and having a better understand of their strategies over the period.

The main objective of the research is to propose a strategic plan for the next three years (from 2013 to 2015), capable of translating the mission and current strategy of the company in a set of actions to achieve the desired strategic objectives, supported by the current financial performance. In this perspective, the current financial position of the company is evaluated through the financial indicators and the vertical analysis of income statement, followed by strategic diagnosis (internal and external) in order to determine the competitive position of the company. Then, the Leadership in Total Cost strategy (Michael Porter Model) is proposed and supported by an action plan and its respective schedule activities, that is subsequently dealt with by the forecasted income statement.

The study concludes that the current business strategy of the company does not allow optimal management of operating costs and its strategic management does not allow the company to be competitive and achieve significant competitive advantages over its competitors. Therefore, it recommends practical actions in order to overcome the present difficulties and increase their competitiveness. Encouraging results are expected with proper and rigorous implementation of the action plan.

**Keywords:** Strategic Planning, Financial Performance, Strategy, Operating Costs, Competitiveness.

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Contextualização**

Actualmente vive-se num mundo de grandes e imprevistas mudanças, que se caracterizam por grandes inovações tecnológicas, globalização dos mercados, intensa competitividade entre as empresas e mudanças de atitudes, comportamentos, formas de pensar e realizar as actividades. Este ambiente turbulento proporciona uma nova dinâmica na forma como as empresas definem as suas estratégias e tomam decisões, de modo a obter vantagens competitivas e retornos acima da média.

O ambiente externo às organizações é cada vez mais incerto. Estas devem orientar-se para a acção, para a actuação de surpresa e para a proximidade ao Mercado, com vista a induzir a renovação dinâmica do pensamento estratégico na empresa e responder à competitividade e às mudanças do meio envolvente externo. Só através desta atitude estratégica será possível a qualquer empresa proporcionar aos seus clientes mais valor que a concorrência.

A empresa Drogaria da Zambézia, Lda. (DZ) é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, sediada na cidade de Quelimane e foi constituída em 1954. Possui uma estrutura funcional com poucos níveis hierárquicos e dedica-se à venda a retalho de ferragens e ferramentas para indústria e construção civil, tintas e seus complementos, redes e apetrechos para a pesca artesanal, insecticidas, artigos de higiene, limpeza e diversos.

O principal objectivo da pesquisa é o de elaborar um plano estratégico para os próximos três anos (2013 a 2015) capaz de traduzir a missão e a estratégia definida, num conjunto de acções com vista a alcançar os objectivos estratégicos desejados.

É de interesse do autor contribuir para o sucesso e desempenho competitivo da DZ, avaliando a sua performance financeira e desenvolvendo um plano estratégico com acções concretas para levar a empresa rumo ao sucesso.

A pesquisa revela que a empresa é pouco competitiva e as estratégias levadas a cabo pela mesma não são as mais adequadas, havendo uma tendência pouco favorável, principalmente em relação aos resultados e, existência de alguns pontos fracos significativos, entre eles, a forte dependência em relação aos fornecedores de

mercadoria, que influencia negativamente no custo e na qualidade dos produtos, necessitando por isso, de uma estratégia clara e dinâmica e, o respectivo controlo, como forma de aumentar a competitividade da empresa. Para isso foi apresentado um plano de acção retratado pela demonstração de resultados projectada e pelo mapa de tesouraria projectado para o período de 2013 a 2015, onde se prevê um desempenho favorável.

## **1.2. Problema de pesquisa**

A turbulência dos Mercados faz com que haja crescimento da competitividade entre as empresas e maior grau de exigência por parte dos consumidores. Este facto requer que estas se adaptem convenientemente às mudanças do meio envolvente externo e adoptem uma estratégia competitiva de modo a criarem vantagens competitivas e atingirem a excelência.

A Drogaria da Zambézia, Lda. é uma firma que existe há cinquenta e oito anos e tem vindo a apresentar nos últimos dez anos, resultados relativamente estagnados e pouco favoráveis. Este facto tem vindo a preocupar os sócios, que vêem os retornos dos seus investimentos pouco motivadores.

Em resposta a esta problemática, a empresa deve definir bem as suas estratégias e avaliá-las periodicamente de modo a alcançar vantagens competitivas. Assim sendo, surge a inquietação de se responder à seguinte pergunta:

*Será que a empresa é competitiva, tendo em conta as constantes mudanças no ambiente externo?*

## **1.3. Questões da Pesquisa**

A seguir são colocadas algumas questões relativas ao problema da pesquisa.

- A actual estratégia de negócios da empresa permite otimizar os custos, como forma de assegurar um melhor retorno do capital investido?
- A actual gestão estratégica da empresa possibilita que a mesma seja competitiva?

## **1.4. Objectivos do estudo**

### **Objectivo Geral**

Constitui objectivo geral deste trabalho:

- Elaborar o plano estratégico da empresa Drogaria da Zambézia, Lda. para o período de 2013 a 2015, tendo em conta o seu desempenho financeiro ao longo de 10 anos consecutivos, de forma a contribuir para o seu sucesso.

### **Objectivos específicos**

O presente trabalho apresenta os seguintes objectivos específicos:

- Avaliar o desempenho financeiro da empresa ao longo dos últimos dez anos (2001-2011);
- Realizar o diagnóstico estratégico da Drogaria da Zambézia, Lda. (ambiente externo e interno) de modo a apurar a sua situação competitiva;
- Desenvolver uma estratégia de negócio com base no modelo genérico de Porter, tendo em conta os aspectos do ambiente externo e interno da empresa;
- Propor um plano de acção (retratado através da demonstração de resultados projectada e pelo mapa de tesouraria projectado), baseado na estratégia desenvolvida, de modo a alcançar os objectivos estratégicos desejados para o período de 2013 a 2015.

## **1.5. Justificação**

Vive-se num mundo onde a mudança é a palavra-chave e toda a empresa ou sociedade tem um propósito que justifique a sua existência. Para o alcance desse propósito é necessário que se analisem cuidadosamente todos os aspectos que a rodeiam e a influenciam, tais como a concorrência e a sua tendência, as necessidades e os desejos dos clientes, o desenvolvimento tecnológico, as tendências do Mercado e da economia, a política, a cultura, a disponibilidade dos recursos financeiros, materiais e humanos, os riscos globais (económicos, ambientais, sociais, tecnológicos e políticos), bem como os processos e as práticas de gestão.

O debate actual sobre o sucesso das organizações gira muito em volta da gestão estratégica, pois é através desta, que os gestores definem as estratégias com o propósito de alcançar vantagens competitivas e resultados almejados.

Com o presente trabalho pretende-se elaborar um plano estratégico para um período de três anos (2013 a 2015) capaz de traduzir a missão e a estratégia da empresa num conjunto de acções com vista a alcançar os objectivos estratégicos desejados. Este plano é suportado pela avaliação financeira da Drogaria da Zambézia, Lda. que por sua vez, abrange um período de 10 anos (2001 a 2011). A escolha desta empresa deve-se essencialmente à disponibilidade em relação à recolha de dados, por o autor ter trabalhado nela e também pelo facto de operar há cinquenta e oito anos, sendo, deste modo, possível acompanhar e perceber melhor as suas estratégias ao longo destes anos. Foi escolhido o referido período (2001 a 2011) devido à disponibilidade dos relatórios e contas dos exercícios económicos referentes ao mesmo e, para acompanhar a evolução do desempenho financeiro ao longo do destes anos.

É de interesse do autor contribuir significativamente para o sucesso e desempenho competitivo da DZ, avaliando a sua performance financeira e desenvolvendo um plano estratégico com acções importantes para alcançar os objectivos definidos e almejados pelos proprietários da empresa. Outro motivo é o de despertar o interesse das organizações e da comunidade académica sobre a importância que a gestão estratégica exerce na vida e sucesso de qualquer organização.

## **1.6. Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está organizado em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta a *Introdução*, onde é feita a abordagem temática da pesquisa, identificando o problema, as questões de pesquisa, os objectivos gerais e específicos do estudo, bem como a justificação do tema.

O segundo capítulo (*Metodologia*) descreve as acções metodológicas que conduziram a pesquisa, sendo elas: o tipo de pesquisa, os participantes, os instrumentos usados, e os procedimentos desenvolvidos para responder às questões da pesquisa e alcançar os objectivos específicos do estudo, bem como as limitações da pesquisa.

No terceiro capítulo (*Revisão de Literatura*) são desenvolvidos os conceitos e as teorias que fundamentam o tema.

No quarto capítulo é feita uma *Caracterização da Empresa*, que abarca o seu historial e negócio e, por fim, a análise do desempenho financeiro durante 10 anos (2001 a 2011).

No quinto capítulo é desenvolvido o *Diagnóstico Estratégico* (ambiente externo e interno), de modo a apurar a situação competitiva actual da empresa em estudo.

No sexto capítulo (*Formulação Estratégica*) são apresentados os valores, a visão, a missão, os objectivos estratégicos, a formulação da estratégia, o plano de acção e o respectivo cronograma de actividades, culminando com a demonstração de resultados projectada e o mapa de tesouraria projectado, onde se pretende retratar os resultados previstos com a implementação do plano de acção.

Por fim, são apresentadas as *Conclusões e Recomendações* referentes ao estudo, seguida da bibliografia e das informações complementares que constam dos apêndices e anexos.

## 2. METODOLOGIA

Com o presente trabalho pretende-se elaborar um plano estratégico para um horizonte temporal de três anos (2013 a 2015) e, para tal, serão aplicados vários procedimentos (a seguir demonstrados) para alcançar este propósito.

### 2.1. Tipo de investigação

Segundo Gil (2009), é usual classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Uma pesquisa é *Exploratória* quando visa essencialmente criar uma maior proximidade com o problema, com o intento de torná-lo mais claro ou construir hipóteses. É *Descritiva* quando o foco central é descrever as características de uma determinada população ou fenómeno ou, então, a criação de relações entre variáveis. *Explicativa*, quando se procura identificar os aspectos determinantes para o acontecimento dos fenómenos. Vergara (2000) explica que a pesquisa exploratória é realizada em campos de estudo onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Esta afirma ainda, que a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenómenos que descreve, mas estes servem de base de explicação e, a pesquisa explicativa tem como objectivo justificar os motivos da ocorrência de um determinado fenómeno.

Neste trabalho foi feita uma pesquisa *descritiva* e *explicativa*. *Descritiva* porque visava descrever as opiniões, as ideias e as percepções de alguns gestores sobre o Processo Estratégico na Drogaria da Zambézia, Lda. (aspectos externos e internos e, formulação estratégica) e, também porque se pretendia descobrir o impacto que este processo tem no desempenho da empresa. *Explicativa*, porque é feita uma análise pormenorizada da empresa à luz das teorias estudadas (o desempenho financeiro e o processo estratégico), com vista a contribuir para o seu sucesso.

Boaventura (2007) *apud* Richardson (1985:29-48) afirma que existe também a pesquisa *qualitativa* e *quantitativa* e explica, que a última é caracterizada pelo emprego da quantificação na colecta de informações assim como, na análise das mesmas por meio de técnicas estatísticas. De acordo com Boaventura (2007) *apud* Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa qualitativa é caracterizada como fonte directa de dados no ambiente natural e o investigador é o principal instrumento.

Foi usada a *pesquisa qualitativa* assente em entrevistas, observação, e documentos institucionais (relatórios do Banco de Moçambique e do Fundo Monetário Internacional, Plano de Acção para Redução da Pobreza, Boletins da República, entre outros documentos consultados), de modo a contextualizar e entender o processo estratégico na empresa (aspectos externos e internos) e o seu historial e negócio e, *quantitativa* assente na análise e interpretação das demonstrações financeiras que constam dos relatórios e contas dos exercícios económicos referentes ao período de 2001 a 2011 e, na projecção financeira (demonstração de resultados projectada e mapa de tesouraria projectado) para um período de três anos (2013 a 2015).

Esta pesquisa será de *campo*, pois trata-se de uma investigação realizada na empresa Drogaria da Zambézia, Lda. e serão colectados dados primários na mesma (opiniões e ideias de alguns gestores da empresa). É também um *estudo de caso*, pois contempla a análise profunda e detalhada desta empresa do sector comercial, em que se pretende elaborar um plano estratégico para um horizonte temporal de três anos (2013 a 2015), tendo em conta a avaliação do desempenho passado da empresa (2013 a 2015). Serão para o efeito, apresentadas algumas teorias e modelos sobre o processo estratégico e o desempenho financeiro e depois feito o estudo de caso, com vista a compreender e analisar a empresa em estudo e, propor melhorias para o período em que a estratégia foi desenhada (três anos).

## **2.2. Participantes**

Constituem participantes da pesquisa, alguns gestores da empresa, que concederam dados relativos aos aspectos externos e internos à empresa e também, sobre a formulação estratégica (a visão, a missão, os objectivos estratégicos e os factores críticos de sucesso).

## **2.3. Instrumentos**

Para efeitos de colecta de dados foi realizada uma pesquisa em *fontes primárias*, baseando-se em entrevistas (estruturadas e não-estruturadas), observação não-participante<sup>1</sup>, e pesquisa documental. As *entrevistas* foram cruciais na obtenção junto de alguns gestores, de factores importantes sobre o processo estratégico da empresa, como por exemplo a visão, a missão, os objectivos estratégicos e os factores críticos de

---

<sup>1</sup> Na observação não-participante, o investigador toma contacto com o grupo ou realidade estudada, mas mantém-se a uma certa distância do mesmo, permanece de fora. Marconi e Lakatos (2007).

sucesso. A *observação* não-participante teve como o principal objectivo a obtenção de informações adicionais sobre o andamento das actividades da empresa e sobre o processo estratégico. A escolha deste instrumento (observação não participante) permitiu colher melhor os dados, pois o autor teve algum contacto inicial com as pessoas e depois, manteve-se a uma certa distância com o propósito de colher dados reais (não influenciados pela presença do autor). A pesquisa documental foi bastante útil para o estudo e conhecimento da empresa, do seu negócio e do macro ambiente (variáveis político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas).

A entrevista caracteriza-se por uma sessão de perguntas que o pesquisador faz a alguém que, oralmente lhe responde. Segundo Marconi e Lakatos (2007), as entrevistas podem ser estruturadas, quando o entrevistador segue um roteiro pré-estabelecido. As entrevistas também podem ser não-estruturadas quando o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direcção que considere mais adequada e, painel em que o entrevistador repete as perguntas de tempo em tempo, às mesmas pessoas, com a finalidade de estudar a evolução das opiniões e sentimentos. Neste trabalho foram utilizadas *entrevistas estruturadas* com vista a orientar melhor o entrevistado para as questões pertinentes. Alguns dados foram obtidos a partir de entrevistas não-estruturadas aos participantes (sem guião de perguntas), como forma de complementar as entrevistas estruturadas acima indicadas.

Também foi efectuada uma pesquisa em *fontes secundárias* que abarca o *levantamento bibliográfico* que foi fundamental para suportar e fundamentar os dados recolhidos.

#### **2.4. Procedimentos**

Para a realização desta pesquisa foram utilizados vários procedimentos: preparação do delineamento da pesquisa (pesquisa bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso), colecta e sistematização dos dados (entrevistas, observação não-participante, consulta de fontes bibliográficas e documentais) e, a análise e interpretação dos dados (a avaliação do desempenho financeiro e o desenvolvimento do plano estratégico, que culmina com a apresentação de acções importantes para o sucesso da empresa).

- ***Preparação do delineamento da pesquisa*** – nesta subsecção da pesquisa, fez-se em primeiro lugar um levantamento bibliográfico (com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros, teses, dissertações e artigos

científicos existentes na biblioteca Brazão Mazula, na biblioteca do Instituto Superior de Ciências e Tecnologia de Moçambique e na Internet) que foi bastante importante para obter toda a fundamentação teórica para uma melhor compreensão dos aspectos ligados ao processo estratégico e ao desempenho financeiro das organizações. Depois fez-se uma pesquisa documental, com o intuito de estudar pormenorizadamente os aspectos históricos e de negócio ligados à Drogaria da Zambézia, Lda. e, também do macro ambiente. A seguir foi feita a pesquisa de *campo*, com vista a levantar os dados no terreno (através da interrogação de pessoas cuja opinião se deseja conhecer) e, por fim, o estudo de caso, onde foram examinados profundamente os dados levantados (com a finalidade de propor melhorias).

- ***Colecta e sistematização dos dados*** – neste ponto foram efectuadas entrevistas (estruturadas e não-estruturadas), observação não-participante (em que o investigador manteve uma determinada distância da realidade estudada com o propósito de não influenciá-la), consulta de fontes bibliográficas e documentais. Sendo um estudo de caso que requer um aprofundamento dos aspectos inerentes ao tema, estas técnicas foram consideradas as mais adequadas a uma extracção mais rica e profunda dos dados.

As *entrevistas* foram conduzidas através de uma abordagem estruturada em que o entrevistador seguiu um roteiro previamente estabelecido e organizado de acordo com os temas. Isto permitiu uma melhor orientação ao entrevistado e fácil organização dos dados por parte do autor. Alguns dados foram obtidos, como anteriormente anunciado, a partir de entrevistas não-estruturadas aos participantes (sem guião de perguntas), de forma a complementar as entrevistas estruturadas e enriquecer a informação. Foi possível obter junto aos gestores, informações importantes ligadas ao processo estratégico e, ao historial e negócio da empresa.

A consulta de fontes bibliográficas foi importante para a colecta dos principais aspectos teóricos da investigação.

A consulta de fontes documentais também foi crucial, uma vez que permitiu uma melhor verificação dos principais pontos documentais para efeitos de colecta e sistematização dos dados.

- Por fim *a análise e interpretação dos dados* – onde foi feito o processamento e interpretação dos dados recolhidos a partir de entrevistas, de fontes documentais e de observação (em relação aos aspectos externos e internos à empresa e, alusivos à formulação estratégica) e, definição de acções com vista a ultrapassar as dificuldades actuais e alcançar o sucesso.

## **2.5. Limitações da Pesquisa**

As limitações desta pesquisa residem nos seguintes aspectos:

- Por se tratar de estudo de caso, a sua aplicação fica restrita apenas à Drogaria da Zambézia, Lda. Assim sendo, os resultados não podem ser generalizados às demais empresas do ramo.
- A falta de dados estatísticos sobre os clientes, os trabalhadores e os processos internos como por exemplo, o prazo médio de atendimento, entre outros aspectos, levou o autor a analisar o desempenho da Drogaria da Zambézia, Lda., sob ponto de vista financeiro apenas, o que de certo modo é limitado, tendo em conta que o desempenho de uma empresa é também explicado por factores não financeiros, como a motivação dos trabalhadores, o grau de satisfação dos clientes, entre outros aspectos não financeiros.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo apresenta-se o suporte teórico que serve de base de sustentação desta pesquisa. Os referenciais teóricos utilizados remetem aos seguintes temas: estratégia (a sua origem, a relação com a tática e a definição); gestão estratégica (a sua evolução e processo); avaliação do desempenho financeiro das empresas (os rácios financeiros e a análise vertical da demonstração de resultados) e, por fim, o planeamento financeiro (demonstração de resultados projectada e mapa de tesouraria projectado).

#### 3.1. Estratégia

O termo **estratégia** é relativamente novo para a literatura de gestão e tornou-se nos últimos anos, bastante estudado e abordado nas obras referentes a este campo de estudo. Ansoff (1977) explica que este interesse nasce do reconhecimento de que as empresas devem definir muito bem o seu campo de actuação e a sua orientação de crescimento e, que os objectivos por si sós não satisfazem a essa necessidade, sendo necessário outras regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento devidamente ordenado e com lucros.

“Estratégia é uma palavra de origem grega, *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar) e por isso significa literalmente a liderança do exército ou a função do general do exército.” Reis (2000:15). Portanto, a sua origem histórica situa-se na arte militar, onde é de forma geral definida como uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra o inimigo.

Segundo Freire (1997) a reflexão sobre estratégia começa com a identificação da relação entre o sucesso empresarial e a estratégia das organizações. Deste modo, torna-se importante distinguir entre acções *estratégicas* e *táticas*. Sun Tzu afirmava que todos os homens podem ver as táticas pelas quais ele conquista, mas ninguém consegue ver a estratégia a partir da qual grandes vitórias são alcançadas. Camargos e Dias (2003). Oliveira (2001:25), *apud* Von Bullow diz que “(...) a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, e a tática a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo”. Para Mintzberg *et al.* (2006:25), *apud* Von Clausewitz (1976:128), “(...) táticas ensinam uso de forças armadas no alistamento, estratégia usa o alistamento com o objetivo de guerra”. Ansoff (1977)

afirma que as estratégias opõem-se às táticas, que são esquemas específicos de emprego dos recursos disponíveis.

Mintzberg *et al.* (2006) afirma que a principal diferença entre a estratégia e a tática reside na escala de acção ou na perspectiva do líder. O que se pressupõe ser uma tática para o presidente de uma empresa (ou para o general) pode ser uma estratégia para o director de alguma direcção da mesma empresa (ou para o tenente) se determinar o sucesso final e a viabilidade da organização. Mais precisamente, as táticas podem ocorrer em qualquer nível e são os realinhamentos dos cursos de acção de curta duração que as forças opostas usam para atingir as metas limitadas depois de seu contacto inicial. Ao passo que a *estratégia*, define uma base contínua com vista a ordenar essas adaptações em direcção aos objectivos previamente definidos de forma mais ampla. Por seu turno, Freire (1997) refere que a estratégia diferencia-se da tática pelo horizonte temporal e enfoque. Enquanto que as acções de domínio tático têm geralmente um horizonte temporal mais reduzido e um enfoque mais operacional e, que por isso, o seu contributo para a criação de valor para os clientes e geração de uma vantagem sobre os concorrentes é mais limitada, a estratégia, tem um horizonte temporal mais alargado e um enfoque estratégico. Deste modo, o sucesso a longo prazo depende das orientações estratégicas da empresa e o desempenho competitivo no curto e médio prazo é resultado do grau de competência com que são implementadas as decisões táticas.

Como se verificou, o termo estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de acções e manobras militares para um conjunto de acções dotadas de fundamentos, conceitos e razões práticas que orientam as empresas rumo ao sucesso.

### **3.2. Definição de estratégia**

As definições de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Portanto não existe uma definição única, definitiva e universalmente aceite. O conceito teve, no decorrer do desenvolvimento da gestão estratégica, vários significados diferentes em sua amplitude e complexidade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) concluíram que as pessoas definem estratégia como se fossem cegos a definir um elefante. Cada pessoa (cega) define o elefante de acordo com a parte que apalpou ou pegou e um elefante é muito mais do que isso. Com esta explicação é possível concluir que as pessoas definem estratégia de acordo com o

seu ponto de vista ou observação, e para compreender o que realmente significa estratégia é necessário estudar todas as partes, ou seja, conhecer as várias definições existentes sobre este termo.

Com base em Mintzberg *et al.* (2006:24), *apud* Von Clausewitz, (1976:177), o termo estratégia afigura-se “(...) à criação de um plano de guerra...preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual”.

Para Thompson e Strickland (1990), estratégia é o planeamento do jogo da administração para reforçar a posição da organização no Mercado, conduzir as suas operações, atrair e satisfazer os clientes, competir com sucesso e alcançar os objectivos da organização.

De acordo com Steiner e Miner (1977), estratégia é considerada como um desenvolvimento específico de recursos, físicos e intangíveis, que são formulados para alcançar um propósito organizacional básico. Por exemplo, se uma organização decide aumentar as suas vendas e lucros em vinte por cento ao ano, a mesma deve desenvolver uma estratégia para aumentar as suas pesquisas e desenvolvimentos de modo a produzir novos produtos.

Já para Freire (1997:22), “ (...) a **estratégia** pode ser definida como o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam **proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.**” Porém, este autor refere que proporcionar valor aos clientes não é suficiente, é preciso criar melhores condições ao nível de preço, desempenho e rapidez que a concorrência, de modo a alcançar os objectivos pré-determinados. A maneira que as empresas adoptam para proporcionar de forma consistente mais valor aos clientes que os seus concorrentes constitui a sua estratégia.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008:4) “uma **estratégia** é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e acções definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.” De acordo com estes autores, quando uma empresa define uma estratégia, escolhe uma alternativa para competir, isto é, ao escolherem uma estratégia, estas indicam o que pretendem e o que não pretendem fazer.

“Estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objectivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.” Oliveira (2001:30).

Porter (1989:1) destaca que “a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência.” De acordo com este autor, a estratégia competitiva visa essencialmente criar uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que definem a concorrência na indústria. Porém, há duas questões centrais a considerar na escolha da estratégia competitiva. A primeira relaciona-se com a *atractividade das indústrias* em termos de rendibilidade a longo prazo e os factores que determinam essa atractividade. Nem todas as indústrias apresentam oportunidades iguais para manterem uma rendibilidade e, a rendibilidade inerente a uma determinada indústria constitui um factor chave na determinação da rendibilidade de uma empresa. A segunda questão importante são os *determinantes da posição competitiva* dentro de uma indústria. Na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a rendibilidade média da indústria. Portanto, nenhuma questão é suficiente por si só para orientar as empresas na escolha da estratégia competitiva. Uma empresa em uma indústria muito atractiva pode não conseguir obter lucros atractivos, se tiver escolhido uma má posição competitiva. Contudo, uma empresa em posição competitiva excelente pode estar a operar numa indústria muito desfavorável que faça com que ela não seja muito lucrativa. Um facto importante a destacar é que tanto a atractividade da indústria quanto a posição competitiva pode ser controlada por uma empresa. Apesar da atractividade da indústria ser um factor externo em que a empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais atractiva, se proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pelos concorrentes. Paralelamente, uma empresa ao longo do tempo, pode melhorar a sua posição dentro da indústria através da estratégia que adoptou.

*Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. Mintzberg et al. (2006:29).*

Mintzberg afirma que para a natureza humana, deve existir uma definição para cada conceito, mas a palavra estratégia há tempos que é usada implicitamente de diferentes maneiras, apesar de tradicionalmente ter sido definida de uma única forma. As várias definições existentes podem ajudar as pessoas a situarem-se neste campo complexo. Deste modo, a estratégia empresarial pode ser definida sob o enfoque dos cinco P's: *plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva*, de modo a tornar mais explícito o conceito de estratégia. Cada definição acrescenta aspectos importantes que ajudam a perceber melhor o conceito estratégia. Mintzberg *et al.* (2006).

**Estratégia como Plano** – algum tipo de curso de acção estruturado e conscientemente pretendido, com vista a lidar com uma determinada situação. Por esta definição, as estratégias apresentam duas características essenciais: são criadas antes das acções às quais vão se aplicar e são concebidas consciente e propositalmente.

**Estratégias como Pretexto** – As estratégias, como planos, podem ser gerais ou específicas. Como plano, as estratégias podem ser também um pretexto, na medida em que são manobras específicas para superar um oponente ou concorrente. Por exemplo, uma empresa pode anunciar a construção de uma nova fábrica de modo a desencorajar um determinado concorrente de construir uma fábrica do género. Nota-se aqui que a estratégia real (como plano) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto.

**Estratégia como Padrão** – um padrão em uma corrente de acções. Se as estratégias são pretendidas (como planos gerais ou como um pretexto específico), elas também podem ser realizadas. Definir estratégia como um plano apenas, não é suficiente, é também necessário uma definição que albergue o comportamento resultante. Em suma, a estratégia é orientada para as acções que devem ser desenvolvidas pela empresa.

**Estratégia como Posição** – um meio de localizar uma organização no seu meio envolvente externo. A estratégia deve interligar os aspectos externos e internos da empresa, consolidando a sua operacionalização. Pode-se definir uma posição e aspirar a ela por meio de um plano e, ou ela pode ser alcançada, por meio de um padrão de comportamento.

**Estratégia como Perspectiva** - em que o seu conteúdo é consistido não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. Esta definição

sugere concretamente que a estratégia é um conceito e que todas as estratégias são abstrações que estão no pensamento das partes envolvidas. O fundamental nesta quinta definição, é que a perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas acções, deste modo a estratégia consolida-se como a personalidade da empresa.

Em suma, estratégia não está relacionada apenas com a noção de saber lidar com os concorrentes e com o Mercado, ela também aborda sobre as questões mais pertinentes ligadas às organizações, como instrumentos para o entendimento e a acção colectiva. Mintzberg *et al.* (2006). Os cinco P's devem actuar de forma interligada, buscando sinergias em todos os seus aspectos.

Mintzberg também classifica as estratégias com base no seu processo de formação. Ele refere que o que foi escrito sobre estratégia retrata este conceito como um processo intencional ou propositado. Contudo, as estratégias podem formar-se assim como podem ser formuladas. A estratégia realizada pode surgir em resposta a uma eventual situação ou resultar propositadamente, através de um processo de formulação seguido pela implementação. Mintzberg (1987).

No quadro 1 são apresentadas mais algumas definições sobre a estratégia empresarial segundo alguns especialistas da área, os quais definem de maneira diferente a expressão estratégia.

**Quadro 1:** Definições de Estratégia Empresarial

Definição	Autor
Conjunto de objectivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objectivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.	Andrews (1971:28)
Plano uniforme, compreendido e integrado que é estabelecido para assegurar que os objectivos básicos da empresa serão alcançados.	Glueck <i>et al.</i> (1980:9)
Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.	Ohmae (1985:42)
Regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa.	Ansoff (1990:93)
Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma empresa; resposta da empresa a seu ambiente através do tempo.	Stoner e Freeman (1995:141)

**Fonte:** Adaptado de Oliveira (2001).

O termo estratégia pode ser definido de diversas formas como se averiguou e portanto, não é uniforme na literatura de gestão de empresas.

### 3.3. Gestão Estratégica

O termo gestão estratégica é resultado da união de dois conceitos, o de **gestão** e o de **estratégia**, e significa basicamente, aplicar a estratégia (de origem militar), na gestão das organizações. Almeida, Neto e Giraldi (2006), explicam que a gestão estratégica é um desafio extremamente importante para qualquer organização, pois pressupõe o estabelecimento de alicerces para o êxito da empresa no futuro e ao mesmo tempo, de bases para competir e vencer nos Mercados actuais.

A gestão estratégica surgiu por volta dos anos 50, quando a *Ford Foundation* e a *Carnegie Corporation* financiaram uma revisão de currículo e ensino de escolas de gestão. Através dessa revisão, concluiu-se que a educação formal em gestão nas universidades deveria ser complementada com uma disciplina mestra que integrasse as outras disciplinas do curso. Assim desenvolveu-se a disciplina conhecida como Política de Negócios. Com o tempo, esta disciplina expandiu-se e passou a contemplar análises mais formais do macro ambiente da empresa, do ambiente da indústria, da missão, dos objectivos gerais, da formulação estratégica e da sua implementação e, do controle estratégico. Essa expansão deu origem ao termo gestão estratégica, em oposição ao termo mais restrito Política de Negócios. Wright, Kroll e Parnell (2000).

Chiavenato (2004) defende que a gestão estratégica orienta-se para o futuro e para o destino das organizações. As actividades do gestor de topo estão orientadas para a organização inteira com o propósito de moldar o seu futuro e preparar o seu destino.

Ansoff, Declerck e Hayes (1987), definem o conceito de gestão estratégica, como um sistema de gestão, que realça a sua própria flexibilidade, isto é, cria condições para o aparecimento de programas estratégicos inovadores, busca a mudança da própria política, avalia o desenvolvimento do potencial para as mudanças futuras em detrimento do desempenho a curto-prazo e, entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização (principais geradores da sua própria flexibilidade).

Para David (2003), a gestão estratégica pode ser definida como a arte ou a ciência que envolve a formulação, a implementação e a avaliação das decisões que permitem a uma organização alcançar os seus objectivos. Este autor afirma ainda, que o propósito da

gestão estratégica, é explorar e criar oportunidades novas e diferentes para o futuro; planos de longo-prazo e, em contraste, tentar otimizar para o futuro as tendências de hoje.

Segundo Certo e Peter (1991), a gestão estratégica é um processo contínuo e interactivo com a finalidade de manter a organização como um todo em constante interacção com o seu ambiente.

Este termo (gestão estratégica) que é mais amplo que o conceito estratégia, abarca a gestão dos estágios do processo estratégico e também dos estágios iniciais de determinação da missão e dos objectivos da organização no contexto das envolventes externa e interna. Wright, Kroll e Parnell (2000).

Carpenter e Sanders (2007) definem a gestão estratégica como sendo um processo pelo qual uma empresa gere a formulação e a implementação da sua estratégia.

Wright, Kroll e Parnell (2000), afirmam que a gestão estratégica consiste essencialmente em decisões e acções administrativas que ajudam a assegurar que a organização formule e mantenha adaptações saudáveis com o seu ambiente externo. Manter um equilíbrio entre a empresa e o seu meio envolvente é necessário para o alcance da vantagem competitiva. Segundo os mesmos autores, a gestão estratégica pode ser percebida como uma série de passos em que a gestão de topo deve realizar um conjunto de tarefas a seguir mencionadas:

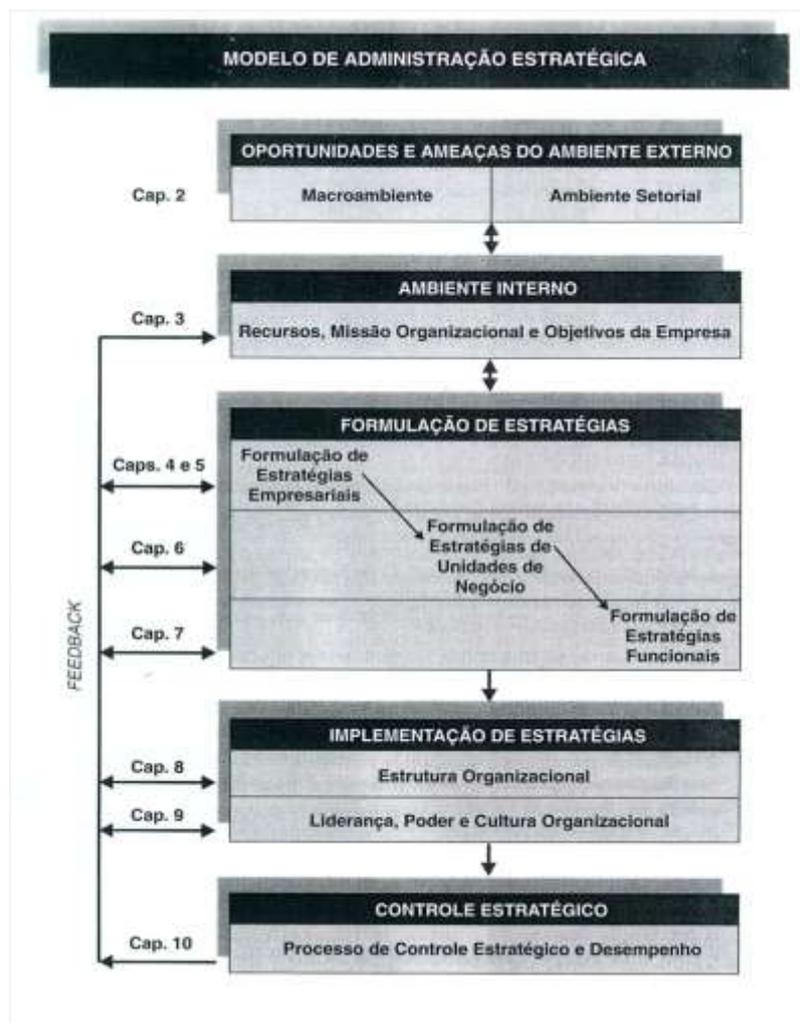
1. Analisar as oportunidades e as ameaças ou as limitações que existem na envolvente externa;
2. Analisar os pontos fortes e fracos da envolvente interna;
3. Estabelecer a missão e os objectivos gerais;
4. Formular as estratégias (de todos os níveis) que permitam à organização fazer uma combinação óptima entre os seus pontos fortes e fracos e, as oportunidades e ameaças da sua envolvente externa;
5. Implementar as estratégias; e,
6. Realizar o controlo das estratégias de modo a garantir que os objectivos gerais sejam atingidos.

Cada um destes estágios deve ser considerado em conjunção com os demais devido a interligação dos mesmos.

### 3.4. O Processo de Gestão Estratégica

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a gestão estratégica inicia com a determinação da missão e dos objectivos de uma organização dentro do contexto do seu meio envolvente externo e de seus pontos fortes e fracos internos. Depois, são formuladas e implementadas as estratégias. Por fim, o controlo estratégico tem como finalidade, assegurar que as estratégias da empresa sejam bem-sucedidas de modo a alcançar os objectivos pré-definidos. Este processo pode ser observado na figura 1 a seguir:

**Figura 1:** O Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000:22).

Como se pode observar, o processo começa com a análise do meio envolvente externo (oportunidade e ameaças). No estágio a seguir, o meio interno das organizações (recursos, missão e objectivos da organização), que é ligado ao ambiente externo através de uma seta de duplo sentido. Essa seta significa que a missão e os objectivos gerais são determinados no contexto das oportunidades e ameaças do meio, bem como de pontos fortes e fracos da empresa (recursos). Wright, Kroll e Parnell (2000). Esta análise é designada por diagnóstico estratégico (análise do meio envolvente externo e interno) e procura responder à pergunta “ qual é a real situação da empresa quanto aos seus aspectos externos e internos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou mau em seu processo administrativo.

A missão e os objectivos gerais conduzem a formulação da estratégia aos vários níveis como é ilustrado na figura acima. Contudo, os pontos fortes e fracos actuais e potenciais da organização também influenciam a missão e os objectivos. Este facto pode ser observado pela seta de dois sentidos entre o meio envolvente interno e a formulação de estratégias. A seta seguinte mostra que a formulação da estratégia faz com que a implementação da mesma fique em curso. Por fim, a última seta, retrata que o desempenho estratégico da organização é avaliado. O controlo estratégico (que serve para alterar alguns ou todos os estágios do processo com vista a melhorar o desempenho) é realizado quando se verifica que o desempenho da empresa não consegue alcançar os objectivos da mesma. Wright, Kroll e Parnell (2000).

David (1989) refere que o processo estratégico é baseado na prerrogativa de que as organizações devem monitorar continuamente os acontecimentos e as tendências do meio externo e interno porque a taxa e magnitude das mudanças que afectam as mesmas, estão a aumentar cada vez mais.

#### **3.4.1. Oportunidades e Ameaças do Meio Envolvente Externo**

O meio envolvente externo às organizações é caracterizado por todos os factores externos que afectam as mesmas. O sucesso ou insucesso das organizações baseia-se no que acontece nos mercados em que as mesmas operam juntamente com os seus concorrentes. Barnett e Wilsted (1989). Henderson (1989) observa que as empresas que realizam as suas actividades do mesmo modo que os seus concorrentes dificilmente conseguem manter-se no negócio. É necessário ser diferente o suficiente para obter uma

única vantagem. As diferenças entre uma empresa e o seu concorrente são as bases da sua vantagem competitiva.

A gestão estratégica contempla três níveis de análise: O Macro Ambiente, a Indústria em que a empresa opera e a Empresa em si, como pode ser observado na figura 2.

**Figura 2:** O Diagnóstico Estratégico Externo e Interno



**Fonte:** Wright, Kroll e Parnell (2000:48).

As organizações realizam as suas actividades no âmbito de um ambiente bastante abrangente que condiciona a longo prazo, a sua actividade: O *macro ambiente*. Segundo Freire (1997) o macro ambiente pode ser desagregado em quatro variáveis distintas como mostra o quadro 2.

**Quadro 2:** As Variáveis do Macro Ambiente

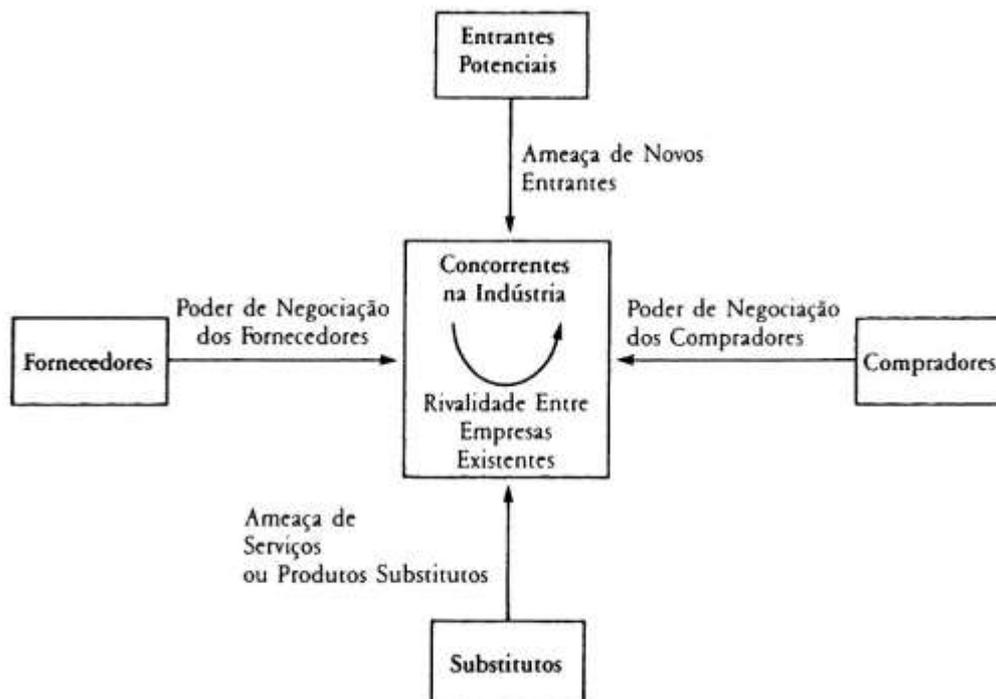
Variáveis Macro Ambientais	Informações
<b>Político-Legais</b>	Condicionam a alocação de poder e determinam o enquadramento legal da sociedade.
<b>Económicas</b>	Definem as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade.
<b>Socioculturais</b>	Reflectem os valores, os costumes e as tradições.
<b>Tecnológicas</b>	Traduzem as melhorias e as inovações da sociedade.

**Fonte:** Adaptado de Freire (1997).

As empresas também realizam as suas actividades dentro de um ambiente específico, denominado Indústria. “Uma **indústria (setor)** é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. Com o decorrer da concorrência, essas empresas influenciam umas às outras.” Hitt, Ireland e Hoskisson (2008:47). Para Porter (1990), a indústria é a arena em que a vantagem competitiva é ganha ou perdida. As empresas, através da estratégia competitiva, procuram definir e estabelecer um acesso com o propósito de competir na sua indústria de forma lucrativa e sustentável. Para além disso, Teece, Pisano e Shuen (1997) *apud* Porter (1980:4) explicam que a abordagem das cinco forças competitivas, auxiliam as organizações a encontrar uma posição numa indústria e poderem elas próprias, defenderem-se contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Esta defesa e influência podem ser realizadas por exemplo, através de uma posição de baixo custo, procurando melhores fontes de aquisição de mercadorias ou matérias-primas, que resultem na aplicação de um preço mais baixo que o praticado pelos concorrentes, sem que isso afecte a qualidade necessária e exigida pelos clientes.

A figura 3, mostra as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.

**Figura 3:** O Modelo das Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria



Fonte: Porter (1989:4).

De acordo com Porter (1989:3), “o primeiro determinante fundamental da rendibilidade de uma empresa é a atractividade da indústria.” Este autor diz ainda, que a estratégia competitiva deve surgir de uma análise profunda das regras da concorrência que determinam a atractividade da indústria. Freire (1997) refere que a atractividade a longo prazo de uma indústria depende da acção conjunta das seguintes forças competitivas:

- **Potenciais novos concorrentes** – possibilidade de novas empresas passarem a concorrer na indústria; quanto maior for o potencial de novas entradas, menor é a rendibilidade estrutural do negócio.
- **A ameaça de produtos substitutos** – impacte da existência de bens alternativos que desempenhem a mesma função e que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores da indústria; quanto maior for a ameaça dos produtos substitutos, menor é a rendibilidade estrutural do negócio.
- **O poder de negociação dos clientes** – capacidade de os clientes influenciarem o modo em que os produtos ou serviços da indústria são adquiridos; quanto maior for o poder de negociação dos clientes, menor é a rendibilidade estrutural do negócio.
- **O poder de negociação dos fornecedores** - capacidade de os fornecedores influenciarem a forma em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria; quanto maior for o poder de negociação dos fornecedores, menor é a rendibilidade estrutural do negócio.
- **Rivalidade entre os concorrentes existentes** – intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria; quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes existentes, menor é a rendibilidade estrutural do negócio.

Estas forças determinam a rendibilidade porque influenciam nos preços, nos custos e no investimento necessário das empresas em uma indústria. Porter (1989:3),

Coulter (1998) defende que é importante saber o que está a acontecer no meio envolvente externo de modo a desenhar novas estratégias ou alterar as existentes no sentido de tirar vantagens das oportunidades e ameaças.

### **3.4.2. Factores Críticos de Sucesso**

Os FCS (factores críticos de sucesso) têm origem na combinação das características dos clientes com a natureza da concorrência.

Realizada a análise do ambiente externo (o macro ambiente e o ambiente da indústria), é necessário identificar as variáveis de gestão que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor. Freire (1997).

Russo (2009) explica que os factores críticos de sucesso são aqueles que tornam a empresa/organização conhecida e estimada pelo mercado e pelo público em geral. Se a empresa consegue obter correspondência entre as suas competências centrais e os FCS, detém assim, vantagens competitivas que por sua vez deve fazer perdurar.

Cada ramo de actividade possui certos FCS comuns às várias empresas/organizações que operam numa determinada indústria. Entretanto, com a evolução dos Mercados pode haver modificações que vão afectar as actividades das empresas, pelo que estas deverão estar muito atentas. Russo (2009).

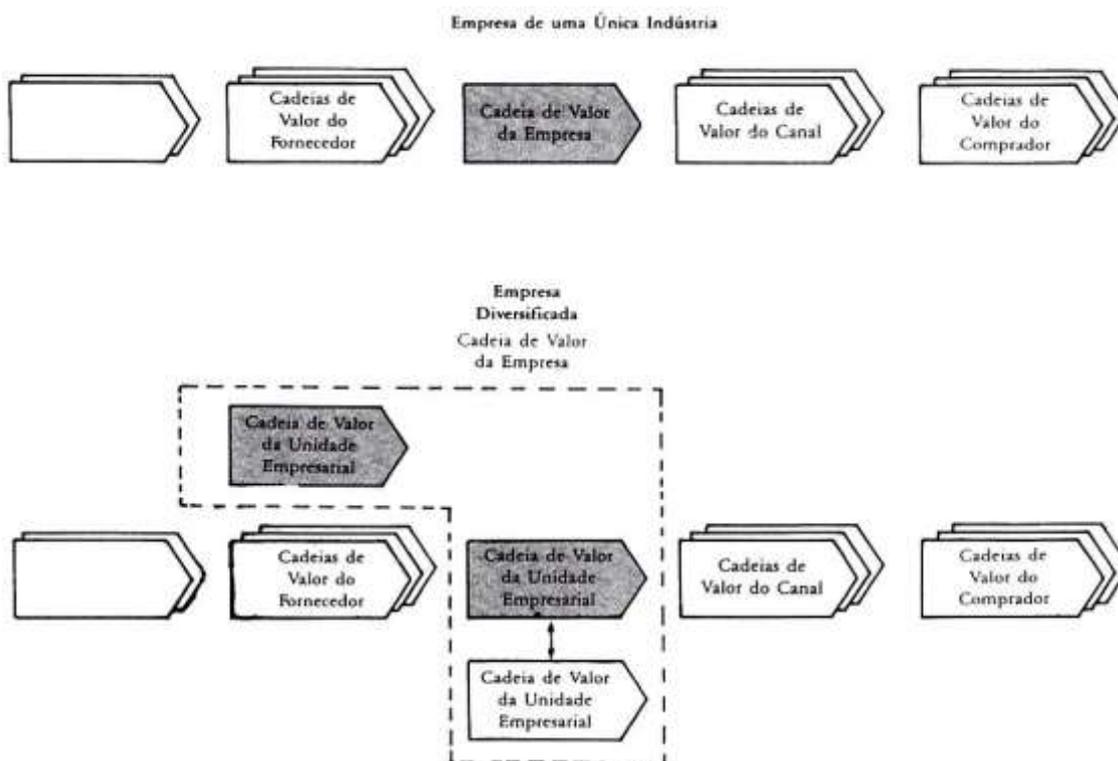
### **3.4.3. Análise Interna: A Cadeia de Valores**

A análise dos pontos fortes e fracos da empresa pode ser efectuada com base na cadeia de valores genérica de Michael Porter. “ (...) a cadeia de valores permite fazer a distinção entre as actividades principais e as funções de apoio.” Silva (2000:51).

Segundo Porter (1989) a vantagem competitiva não pode ser percebida observando a empresa como um todo. É resultado de um conjunto de actividades que uma empresa realiza em cada sector. As empresas apresentam vantagens competitivas, efectuando essas actividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Porter (1989) explica que a *cadeia de valores* encontra-se incorporada numa outra cadeia de âmbito mais alargado, o *sistema de valores*, constituído pela *cadeia de valores* da própria empresa e também pela *cadeia de valores* do fornecedor a montante e, pela cadeia de valores do cliente a jusante, como ilustra a figura 4.

**Figura 4:** O Sistema de Valores.



**Fonte:** Porter (1989:32).

Os fornecedores possuem cadeias de valores que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de valores de uma empresa. Os canais de informação executam outras actividades que afectam o comprador, bem como influenciam as actividades da própria empresa. A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do cliente, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem não só do entendimento que se tem da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. Porter (1989).

De modo a identificar as vantagens competitivas, Porter (1989) propõe o recurso a um instrumento que designa por *cadeia de valores*, como se pode observar na figura 5.

**Figura 5:** Cadeia de Valores Genérica.



**Fonte:** Porter (1989:35).

A cadeia de valores das empresas é constituída por nove classes genéricas de actividades como pode ser visto na figura 5.

Segundo este autor, em termos competitivos, *valor* significa o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que uma determinada empresa lhe fornece. O *valor* é medido pela receita total, que por sua vez é consequência do preço imposto pelo produto de uma empresa e pelas unidades que ela pode vender. Porter (1989).

Segundo Porter (1989) as actividades de valor dividem-se em dois grupos: *as actividades primárias* e *as actividades de apoio*. *As actividades primárias* são aquelas relacionadas à criação do produto e, à sua venda e transferência para o cliente, bem como a assistência pós-venda. Em qualquer empresa, as actividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas como se verifica na figura 5. *As actividades de apoio* sustentam de forma directa e indirecta a execução das actividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa.

As linhas a tracejado mostram que a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser associados a actividades primárias além de apoiarem a cadeia inteira.

As actividades de valor são portanto, os pilares distintos da vantagem competitiva.

#### 3.4.4. Missão da organização

A formulação da estratégia tem origem na combinação das análises do ambiente externo e interno. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são definidas a missão, os objectivos e a estratégia da empresa. A visão traduz de forma mais generalizada, uma combinação de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. Freire (1997).

A visão dá origem à **missão**, que muitas vezes é definida de maneira formal, em uma declaração escrita que “(...) especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender.” Hitt, Ireland e Hoskisson (2008:18).

#### 3.4.5. Objectivos Estratégicos

Thompson e Strickland (1990) explicam que o propósito do estabelecimento de objectivos é converter a declaração da visão e missão em resultados específicos de desempenho e em resultados que a organização deseja alcançar. Definir os objectivos e mensurá-los de modo a verificar se estão a ser alcançados ou não, ajuda os gestores a acompanharem melhor o progresso da organização.

Os objectivos são estabelecidos depois de definir a missão. “Entende-se como objectivo uma medida de eficiência do processo de conversão de recursos operados numa empresa.” Reis (2000:53). De acordo com este autor, os objectivos devem possuir duas características importantes:

- **A quantificação:** o objectivo deve ser quantificado e medido. Por exemplo, *duplicar a percentagem de clientes que afirmam ter sido bem atendidos.*
- **A dimensão temporal:** na definição dos objectivos deve ser respeitado também o período de tempo durante o qual eles devem ser atingidos. Por exemplo, *duplicar a percentagem de clientes que afirmam ter sido bem atendidos em um ano e meio.*

#### 3.4.6. Estratégias

A estratégia tem de estar em concordância com a missão e com os objectivos da organização e expressar os princípios determinados para concretizar a sua finalidade. Deve fazer parte da estratégia, o negócio em que a empresa deve actuar (onde), a

posição competitiva que visa alcançar e a experiência distintiva que possibilitará continuar a existir em consonância com a finalidade estabelecida (como). Reis (2000).

Porter (1980) explica que para desenvolver uma estratégia competitiva é necessário criar uma fórmula de modo a saber como a empresa irá competir, quais devem ser as suas metas e que políticas serão necessárias para alcançar essas metas. Coulter (1998) é de opinião que a estratégia de uma organização deve ser desenhada tendo em conta as suas principais forças (recursos e capacidades), oportunidades e ameaças do ambiente externo.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), as estratégias podem ser definidas para três níveis: *nível empresarial/corporativo*, *nível da unidade de negócio* e *nível funcional*.

***Ao nível empresarial ou corporativo***, a questão principal que as empresas enfrentam é: em que negócios a empresa deve operar? A resposta a esta pergunta depende muito da análise estratégica (externa e interna) anteriormente abordada. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), realçam que para as empresas com diversos negócios, deve-se escolher uma estratégia do nível empresarial, pois são mais adequadas a este tipo de empresas. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), neste nível existem três estratégias para escolher, como pode ser observado a seguir no quadro 3.

**Quadro 3:** Estratégias de Nível Empresarial ou Corporativo

- 
1. Estratégias de crescimento
    - a. Crescimento interno
    - b. Integração horizontal
    - c. Diversificação horizontal relacionada
    - d. Diversificação horizontal não relacionada (diversificação por conglomerados)
    - e. Integração vertical de empresas relacionadas
    - f. Integração vertical de empresas não relacionadas
    - g. Fusões
    - h. Alianças estratégicas
  2. Estratégia de estabilidade
  3. Estratégia de redução
    - a. Reviravolta (*turnaround*)
    - b. Desinvestimento
    - c. Liquidação
- 

**Fonte:** Wright, Kroll e Parnell (2000:132).

Ainda no nível empresarial, são também utilizados para a formulação de estratégias, os modelos como, Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little (ADL), e McKinsey (McK), desenvolvidos pelos principais gabinetes americanos de consultoria em gestão. Estes têm como finalidade, facilitar as opções estratégicas das empresas diversificadas que gerem uma carteira de segmentos de actividades distintas. Freire (1997) reitera que sempre que uma empresa actua num conjunto alargado de indústrias, é conveniente optar pela escolha de modelos de planeamento de portfólio de modo a enquadrar melhor a estratégia corporativa com as estratégias de cada unidade de negócio.

*Ao nível de negócio*, a questão principal é: como se deve competir no negócio escolhido? Uma unidade de negócio é um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferentes dos de outros subsistemas organizacionais da empresa. Wright, Kroll e Parnell (2000).

“Para a pequena organização com apenas uma linha de negócio, ou a grande organização que não diversificou em diferentes produtos e mercados, a estratégia de nível de negócio é a mesma que a estratégia de nível corporativo.” Robbins e Coulter (1998:161)

A resposta à pergunta colocada acima encontra-se na formulação de uma adequada estratégia competitiva, tendo em conta o tamanho, os recursos e as competências da unidade de negócios. Porter (2004) aponta a *liderança no custo total*, a *diferenciação* e o *enfoque* como alternativas estratégicas a considerar para criar uma posição de defesa a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria (figura 6). “A escolha vai depender dos pontos fortes e das competências que diferenciam a empresa e dos pontos fracos de seus competidores.” Robbins e Coulter (1998:174).

**Figura 6:** Três Estratégias Genéricas



**Fonte:** Porter (2004:41).

Para conseguir uma *liderança no custo total*, uma empresa terá de manter os seus custos mais baixos do que os dos seus concorrentes. Robbins e Coulter (1998) referem que os produtos ou serviços proporcionados pelas empresas que optam por esta estratégia devem ser percebidos como comparáveis aos dos concorrentes, ou ao menos, considerados aceitáveis pelos clientes.

Para alcançar a *diferenciação*, uma empresa terá de ser capaz de oferecer qualquer coisa que seja considerada como única no seu género. Robbins e Coulter (1998:174) afirmam que “as origens da diferenciação podem estar na alta qualidade, no serviço ótimo, no *design* inovador, na capacidade tecnológica, ou em uma imagem de marca extraordinariamente positiva.” O diferencial da empresa deve ser o suficiente importante para que se justifique um preço que exceda o custo da diferenciação, isto é, o cliente estará disponível a pagar mais por um produto ou serviço, se o mesmo apresentar vantagens superiores aos dos concorrentes.

Por *enfoque*, entende-se que a empresa concentra os seus esforços num grupo específico de clientes ou num segmento específico de um grupo de produtos ou de um determinado mercado geográfico.

De acordo com Coulter (1998), Henry Mintzberg desenvolveu uma tipologia genérica alternativa de estratégia competitiva, que ele acredita estar melhor reflectida a questão

do aumento da complexidade do ambiente competitivo. Ele propôs seis estratégias competitivas:

**Diferenciação:**

- **Pelo preço:** ter apenas baixo custo não providencia uma vantagem competitiva, esta advém do facto do baixo custo permitir a organização cobrar um preço abaixo da média do mercado.
- **Pela imagem de marketing:** descreve a estratégia competitiva na qual uma organização tenta criar uma certa imagem na mente dos clientes. Esta imagem constitui uma arma competitiva para as empresas que adoptam este tipo de estratégia.
- **Pelo desenho do produto:** este tipo de estratégia pode ser usada para descrever as organizações que competem com base no fornecimento de produtos desejados. As organizações que seguem este tipo de estratégia apresentam um vasto leque de produtos.
- **Pela qualidade do produto:** descreve uma estratégia em que a organização baseia-se na confiança que transmite aos clientes e na qualidade superior de seus produtos.
- **Pelo apoio ao produto:** esta estratégia dá ênfase aos serviços de apoio ao cliente.

**Indiferenciação:** descreve situações em que as empresas não tem uma base de diferenciação ou quando as mesmas seguem deliberadamente uma estratégia copiada.

Esta tipologia apresentada por Mintzberg é vista como fundamental para as organizações dos dias de hoje, inseridas num complexo e dinâmico clima competitivo.

*Ao nível da estratégia funcional*, a questão principal é: como apoiar a estratégia de nível de negócio? Os vários departamentos ou áreas funcionais que uma organização possui têm como finalidade apoiar a estratégia de negócio. Robbins e Coulter (1998).

Ao formular este tipo de estratégias, os administradores devem ter em mente que essas funções são inter-relacionadas; cada área funcional deve partilhar as suas actividades com as outras, de modo a realizar o seu propósito. A estratégia de uma área funcional não pode ser considerada isoladamente, deve haver partilha de tarefas funcionais das unidades de negócio. Wright, Kroll e Parnell (2000).

### **3.4.7. Planos de Acção e Cronograma de Actividades**

Para alcançar os objectivos estratégicos anteriormente anunciados é necessário definir o que fazer e quando fazer, ou seja, é necessário criar planos de acção e de medição. Para esse efeito, é essencial activar programas formais, iniciativas e projectos, que por sua vez podem ter impacto a curto prazo, médio ou longo prazo na geração de valor e no fortalecimento da posição competitiva da empresa. Russo (2009).

### **3.4.8. Implementação de estratégias**

Robbins e Coulter (1998:167) referem que “uma estratégia só pode ser boa quando sua implementação também o é”. Não é importante apenas formular bem as estratégias, mas também precisam de ser implementadas com eficácia. Esta implementação eficaz requer que os gestores tomem atenção às várias questões importantes, das quais se destacam a estruturação da organização para colocar a estratégia em prática, as variáveis como a liderança, o poder e a cultura organizacional de modo a possibilitar que os funcionários da organização colaborem entre eles para realizar os planos estratégicos da empresa. Wright, Kroll e Parnell (2000). Homburg, Krohmer e Jr. (1999) *apud* Floyd e Wooldridge (1992) consideram o consenso estratégico entre os gestores como um instrumento de implementação estratégica, pois sem o mesmo não é possível pôr em prática a estratégia definida.

### **3.4.9. Processo de Controlo Estratégico e Desempenho**

As actividades de formulação, implementação e controlo estão intimamente relacionadas. O controlo estratégico consiste basicamente em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir os seus objectivos estratégicos. Se os mesmos não estão a ser alcançados como o planeado, a função principal do controlo é modificar as estratégias da empresa ou a sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para alcançá-los. Wright, Kroll e Parnell (2000). Segundo David (2003), todas as estratégias são objecto de modificações futuras devido às constantes mudanças dos factores externos e internos à organização. A avaliação estratégica é muito importante porque o sucesso hoje não significa garantia de sucesso amanhã.

### **3.5. A Avaliação do Desempenho Financeiro das Empresas**

A globalização dos mercados e a consequente intensificação da competição entre as empresas têm criado nos investigadores, um enorme interesse e isto, tem suscitado o aparecimento de diversas metodologias focalizadas na resolução da questão da medição do desempenho financeiro das organizações. A análise de rácios financeiros é uma forma de medir este desempenho e, só tem sentido se existir alguma base de comparação. Uma fonte muito corrente de análise é a comparação com histórico, concluindo-se assim se a evolução tem sido favorável ou desfavorável. Neves (2007). A análise vertical da demonstração de resultados é também uma medida de desempenho financeiro visto que permite visualizar a estrutura de custos e as despesas da empresa, em termos de média sobre as vendas.

A seguir são demonstrados quatro segmentos de rácios financeiros (Rácios de Liquidez, Rácios de Funcionamento, Rácios de Estrutura e Endividamento e Rácios de Rendibilidade), a Análise Vertical da Demonstração de Resultados e, por fim, é feita uma abordagem geral sobre o planeamento financeiro das empresas.

#### **3.5.1. Rácios de Liquidez**

De acordo com Gitman (2004), a liquidez de uma empresa é medida pela sua capacidade de honrar com os compromissos financeiros no curto prazo. Padoveze e Benedicto (2004) explicam que a palavra *liquidez* significa disponibilidade em moeda corrente para efectuar pagamentos. Gitman (2004) refere que os rácios de liquidez são vistos como bons indicadores de problemas de fluxo de caixa, porque uma fraca ou decrescente liquidez representa dificuldades financeiras e falência. As duas medidas básicas de liquidez segundo este autor, são o *rácio de liquidez corrente* e o *rácio de liquidez seca*, que a seguir são desenvolvidos.

##### **3.5.1.1. Liquidez Corrente**

Padoveze e Benedicto (2004) afirmam que este indicador é considerado o principal e o mais utilizado para avaliar a capacidade de pagamento de uma empresa. Gitman (2004) explica que este rácio mede a capacidade da empresa saldar as suas obrigações de curto prazo (até um ano) e a sua fórmula é a seguinte:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Padoveze e Benedicto (2004) consideram como bons rácios, os que se situam acima de 1,00. Abaixo de 1,00 significa que a empresa não teria condições de saldar os seus compromissos de curto prazo naquele momento. Este indicador é considerado estático, porque uma empresa pode estar com um rácio de liquidez corrente abaixo de 1,00 mas, passado algum tempo, realizar vendas com lucros suficientes para melhorar a sua capacidade de pagamento. O inverso também acontece. Portanto, o parâmetro de 1,00 para este indicador tem sido considerado como um referencial. Padoveze e Benedicto (2004).

### **3.5.1.2. Liquidez Seca**

Com base em Gitman (2004), a liquidez seca assemelha-se a liquidez corrente, porém exclui as existências, que geralmente são os activos circulantes menos líquidos em relação aos outros, tendo-se assim uma visão da capacidade pagamento de curto prazo mais líquida. Este rácio é calculado da seguinte forma:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existências}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Ainda segundo Gitman (2004) recomenda-se um rácio de liquidez seca de pelo menos 1,00 mas, o valor aceitável depende do sector em que a empresa actua. Padoveze e Benedicto (2004) revelam que alguns autores, por experiência prática, entendem que um rácio de liquidez seca acima de 0,50 é aceitável para o comércio e acima de 0,70 é aceitável para as indústrias.

Padoveze e Benedicto (2004) revelam que é importante considerar na análise desse indicador, o tipo de empresa. Empresas comerciais tendem a ter existências mais facilmente realizáveis do que as empresas industriais. Gitman (2004) diz que o rácio de liquidez seca fornece uma medida melhor da liquidez geral quando as existências de uma empresa não podem ser facilmente convertidas em dinheiro. Tratando-se de uma empresa comercial que tende a ter existências mais facilmente realizáveis do que as empresas industriais, o *rácio de liquidez corrente* é uma medida mais recomendável de liquidez.

### **3.5.2. Rácios de Funcionamento**

Os rácios de funcionamento medem a velocidade com que as várias contas se convertem em vendas ou em caixa. Há diferentes rácios disponíveis para medir o funcionamento das contas circulantes mais importantes, incluindo as existências, as contas a receber e as contas a pagar. É também possível através deles, medir a eficiência com a qual os activos totais são usados. Gitman (2004).

#### **3.5.2.1. Rotação das Existências**

Gitman (2004) explica que este rácio avalia o funcionamento ou a liquidez das existências de uma empresa. É calculado da seguinte maneira:

$$\text{Rotação das Existências} = \frac{\text{Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos (CIVC)}}{\text{Existências}}$$

A rotação resultante só tem significado quando comparada à rotação de outras empresas pertencentes ao ramo ou então ao valor passado da rotação das existências da própria empresa. Gitman (2004). De acordo com Neves (2007), um rácio elevado é visto como um indicador de eficiência. Porém, há que ter cuidado, pois pode significar rupturas de existências.

Gitman (2004) refere que este indicador pode ser facilmente convertido em um rácio de idade média das existências ao ser dividido por 360 – supondo ser esse o número de dias num ano. Esse valor pode ser considerado também equivalente ao número médio de dias durante os quais um item permanece em armazém. Segundo Neves (2007) a redução da permanência de existências em armazém é geralmente um objectivo, pois isso significa conversão das mesmas em vendas.

#### **3.5.2.2. Prazo Médio de Recebimentos**

De acordo com Padoveze e Benedicto (2004) o prazo médio de recebimentos é calculado do seguinte modo:

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = \frac{\text{Clientes x 360 dias}}{\text{Vendas de Mercadorias}}$$

Este indicador mostra quanto tempo a empresa demora em média, para receber o valor das suas vendas. Mede a celeridade com que os clientes costumam pagar as suas dívidas.

Segundo Gitman (2004) o prazo médio de recebimentos só tem importância quando é comparado com os prazos de concessão de crédito pela empresa, visto que deste modo, é possível controlar se os clientes realmente pagam no prazo acordado ou não.

### **3.5.2.3. Prazo Médio de Pagamentos**

Padoveze e Benedicto (2004) apresentam a fórmula para o cálculo do prazo médio de pagamentos:

$$\text{Prazo Médio de Pagamentos} = \frac{\text{Fornecedores} \times 360 \text{ dias}}{\text{Compra de Mercadorias (Totais)}}$$

Este indicador mostra quanto os fornecedores dão, em média, de prazo para a empresa pagar as suas compras de mercadorias.

### **3.5.2.4. Rotação do Activo Total**

Gitman (2004) explica que a rotação do activo total mostra a eficiência com que a empresa usa os seus activos para gerar vendas. Este indicador é calculado da seguinte forma:

$$\text{Rotação do Activo Total} = \frac{\text{Vendas de Mercadorias}}{\text{Activo Total}}$$

Geralmente, quanto mais alta a rotação do activo total de uma empresa é, mais eficientemente os seus activos estão a ser usados. Esta medida interessa principalmente à administração da própria empresa porque indica se as suas operações têm sido eficientes ou não.

### **3.5.3. Rácios de Estrutura e Endividamento**

Padoveze e Benedicto (2004) apontam que a finalidade básica desses rácios é indicar a percentagem dos activos financiados por capitais de terceiros e próprios e, se a empresa tem dependência de recursos de terceiros. Segundo estes autores, os rácios de estrutura e endividamento podem ser: imobilização do capital próprio e endividamento geral.

#### **3.5.3.1. Imobilização do Capital Próprio**

Com base em Padoveze e Benedicto (2004), quanto maior for a aplicação de recursos no activo permanente, maiores serão os custos fixos da empresa (amortização, seguros e despesas de manutenção) e menos recursos próprios sobrarão para o activo circulante,

criando condições para elevar o desequilíbrio financeiro da mesma e aumento da dependência de capitais de terceiros para o financiamento do activo circulante. A fórmula é apresentada assim:

$$\text{Imobilização do Capital Próprio} = \frac{\text{Activo Permanente}}{\text{Capital Próprio}}$$

### **3.5.3.2. Endividamento Geral**

Padoveze e Benedicto (2004) afirmam que o conceito principal que orienta este rácio é verificar qual a possibilidade de que, no futuro, em uma condição teórica de descontinuidade de operações, a empresa consiga garantir todas as suas dívidas com os recursos próprios. Como as dívidas estão incorporadas no passivo circulante e no passivo não circulante, relaciona-se o total dessas responsabilidades com o valor do capital próprio, que expressa os recursos próprios da empresa. Portanto, é um indicador que revela a capacidade de uma empresa garantir os capitais de terceiros. A fórmula é definida do seguinte modo:

$$\text{Endividamento Geral} = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Capital Próprio}}$$

Uma análise de vários períodos pode identificar com mais precisão se a tendência desse indicador será positiva ou negativa para a empresa. O parâmetro básico seria quanto menor, melhor.

### **3.5.4. Rácios de Rendibilidade**

Gitman (2004) indica que existem inúmeras maneiras de medir a rendibilidade de uma empresa. Estas medidas permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em relação a um certo nível de vendas, a um certo nível de activos ou ao volume de capital investido pelos proprietários. Pode-se medir a rendibilidade de uma empresa através dos rácios a seguir apresentados.

#### **3.5.4.1. Margem de Lucro Bruto**

Gitman (2004) explica que esta margem mede a percentagem de cada unidade monetária de vendas que sobra após o pagamento do CIVC (custo dos inventários vendidos ou consumidos). Quanto mais alta a margem de lucro bruto, melhor para a

empresa, ou seja, menor é o custo relativo aos inventários vendidos ou consumidos. A fórmula abaixo mostra como é calculado este indicador:

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Vendas de Mercadorias} - \text{CIVC}}{\text{Vendas de Mercadorias}}$$

#### **3.5.4.2. Margem de Lucro Operacional**

De acordo com Gitman (2004) a margem de lucro operacional mede a proporção de cada unidade monetária de vendas que permanece após a dedução de todos os custos e despesas, excluindo os juros, os impostos e os dividendos de acções preferenciais. Ela é assim calculada:

$$\text{Margem de Lucro Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas de Mercadorias}}$$

Uma margem de lucro operacional elevada é considerada preferencial.

#### **3.5.4.3. Margem de Lucro Líquido**

A margem de lucro líquido segundo Gitman (2004) representa a proporção de cada unidade monetária de vendas que resta após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo os juros, os impostos e os dividendos de acções preferenciais. Quanto mais alta, melhor. Calcula-se de acordo com a fórmula abaixo demonstrada:

$$\text{Margem de Lucro Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas de Mercadorias}}$$

#### **3.5.4.4. Retorno do Activo Total (ROA)**

O retorno do activo total (*return on total assets* - ROA), frequentemente chamado de retorno do investimento (*return on investment* - ROI), mede a eficácia geral da Direcção da empresa em termos de geração de lucros com os activos de que dispõe. Quanto mais alta for, melhor. Gitman (2004). Ela é deste modo calculada:

$$\text{Retorno do Activo Total} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Activo Total}}$$

#### **3.5.4.5. Retorno do Capital Próprio (ROE)**

O retorno do capital próprio (*return on common equity* - ROE), como elucida Gitman (2004), avalia o retorno obtido no investimento do capital dos proprietários da empresa.

Em geral, quanto mais alto, melhor para os accionistas. É calculado da seguinte maneira:

$$\text{Retorno do Capital Próprio} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

Este rácio permite ao proprietário e ao gestor saber se a rendibilidade do capital próprio está a um nível aceitável comparativamente às taxas de rendibilidade do mercado de capitais e ao custo do financiamento.

Para além dos indicadores acima apresentados, a transformação dos valores das demonstrações financeiras em números relativos ou percentuais é importante para a análise financeira, pois possibilita melhorar a sua visibilidade e identificação de aspectos positivos ou negativos. Uma das ferramentas que possibilita esta avaliação designa-se por *análise vertical*. A seguir é feita uma abordagem deste instrumento financeiro.

### **3.5.5. Análise Vertical da Demonstração de Resultados**

Padoveze e Benedicto (2004) explicam que este instrumento se refere a análise de participação percentual ou de estrutura dos elementos contabilísticos. Assume-se como 100% um determinado elemento patrimonial que, em princípio deve ser o mais importante e faz-se a relação percentual de todos os demais elementos sobre ele. Para a demonstração de resultados, adopta-se como 100% o valor total das vendas. A análise vertical da demonstração dos resultados é muito mais significativa do que a do balanço patrimonial, pois, ao atribuir 100% às vendas, permite visualizar a estrutura de custos e despesas da empresa, em termos de média sobre as vendas.

### **3.5.6. Planeamento Financeiro**

O planeamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque ele retracta os caminhos para dirigir, coordenar e controlar as acções da empresa no sentido de atingir os seus objectivos. Dois aspectos importantes do processo de planeamento financeiro são: o planeamento de caixa e o planeamento do lucro. O primeiro envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa e, o segundo a elaboração de demonstrações financeiras projectadas. Dentro do planeamento, existem os planos financeiros de longo prazo que compreendem períodos que vão entre 2 a 10

anos e, os planos financeiros de curto prazo que normalmente cobrem um período de 1 a 2 anos. Gitman (2002).

Segundo Santos (2001) algumas empresas fazem o planeamento do lucro por meio do orçamento de resultado (com base em uma previsão orçamentaria para um determinado período futuro). Outras, principalmente as empresas de menor porte, por não realizarem o planeamento orçamental, fazem a previsão do seu lucro através de projecções de demonstração de resultados (estimando as vendas e, com base nelas, projectando os gastos para chegar ao resultado final) ou estimativa directa de resultado (com base em estimativas de receitas e gastos correspondentes).

A opção em estimar o resultado com base na demonstração projectada de resultado significa basicamente, escolher uma metodologia contabilística para realizar esse trabalho. Santos (2001).

Alguns desembolsos como despesas financeiras, por exemplo, devem ser estimados à parte, com base em dados e informações específicos. Assim, as despesas financeiras podem ser estimadas a partir de cronogramas de pagamento dos créditos já contratados e a contratar. Santos (2001).

Gitman (2002) elucida que o desenvolvimento das demonstrações projectadas requer uma cuidadosa fusão de inúmeros procedimentos que levem em consideração os lucros, os custos, os activos, os passivos e o capital decorrente do nível esperado de operações da empresa. O gestor financeiro geralmente escolhe uma variada gama de abordagens simplificadas para estimar as demonstrações financeiras projectadas. As formas mais populares segundo Gitman (2002) são baseadas no pressuposto de que as relações financeiras reflectidas nas demonstrações financeiras passadas não vão mudar nos períodos seguintes.

Em suma, o planeamento financeiro é um elemento chave nas empresas, pois permite retratar as acções a desenvolver para atingir os objectivos estratégicos almejados.

Abaixo, apresenta-se o capítulo 4 que contempla o historial da empresa, a sua estrutura orgânica, o negócio e, a avaliação do desempenho financeiro da mesma (2001 a 2011).

## **4. CARACTERIZAÇÃO DA DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.**

### **4.1. Historial da Empresa**

A Drogaria da Zambézia, Lda. é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, sediada na cidade de Quelimane e foi constituída em 1954, por iniciativa do seu ex-proprietário Augusto da Costa como uma *firma individual*.

A sua designação *Drogaria*, advém da comercialização de drogas secas, líquidas e produtos químicos não farmacêuticos tais como bicarbonato de sódio, ácidos industriais, amoníaco, hipoclorito, vitaminas industriais para o fabrico de pão e ácidos diversos industriais, perfumaria e artigos de beleza, higiene e limpeza de uso doméstico; tintas e os seus derivados para a construção civil e indústria, entre outros; e *Zambézia* por estar situada na cidade de Quelimane na Província da Zambézia.

A Drogaria da Zambézia, Lda. começou a sua actividade com três trabalhadores. Os conhecimentos que o seu proprietário detinha e a sua presença junto dos clientes foi considerada de grande utilidade, tendo entre os anos de 1960 e 1965 passado a vender materiais de construção, ferramentas para indústria e agricultura. Foi considerada pela Pintex<sup>2</sup> em 1970 a melhor vendedora fora da capital de Moçambique e a segunda incluindo a capital, tendo recebido vários bónus e descontos.

Abriu uma sucursal em Mocuba, em 1972, que manteve a sua actividade até 1976, fechando por começar a haver falta de artigos para manter a rendibilidade económica da mesma.

É de salientar que esta firma só conseguiu sobreviver a todo o processo comercial vigente até 1990, pela razão do Estado, ao deter a quota de cinquenta por cento do capital, ter fornecido artigos de pesca da empresa Estatal Equipesca.

Actualmente o seu quadro de pessoal é composto por cerca de trinta e dois colaboradores, dos quais dois são reformados, seis são sócios e a restante parte, trabalhadores das várias unidades orgânicas.

---

<sup>2</sup> Pintex – Fábrica de Tintas Ultramar, S.A.R.L.

## **4.2. Estrutura Orgânica da Empresa**

A Drogaria da Zambézia, Lda. possui uma estrutura funcional com poucos níveis hierárquicos, ou seja, achatada.

Olhando para o organograma da empresa (figura 7), verifica-se que possui três níveis hierárquicos, designadamente:

No topo o Director Geral que é assistido por uma secretária administrativa e que tem o papel de coordenar o trabalho dos outros directores e dos trabalhadores.

No segundo nível segue-se o sector de aprovisionamento (responsável pelas áreas de compras, armazenamento, gestão das existências e transporte); o sector comercial (encarregue pela qualidade dos bens e serviços, preço, características dos potenciais clientes, gestão de vendas, condições de embalagem, entre outros aspectos) e por fim, o departamento de contabilidade (que gere as operações financeiras da empresa).

O último nível é constituído pelo fiel de armazéns (que assiste o Director de aprovisionamento quer na arrumação quer na movimentação dos produtos, defesa dos mesmos nos armazéns, assim como na gestão das existências); pelos trabalhadores do balcão (responsáveis pelo atendimento ao cliente e esclarecimento de dúvidas sobre os produtos e os serviços disponíveis), pelos serventes (que auxiliam na venda e na exposição dos produtos) e pelo técnico de afinação de tintas (encarregado pela afinação de tintas para a gama automóvel e construção civil), que têm como seu superior hierárquico, o Director comercial e, por fim pela tesoureira (que colabora com o sector de contabilidade).

**Figura 7:** Organograma da Drogaria da Zambézia, Lda.



**Fonte:** Drogaria da Zambézia, Lda.

### 4.3. Negócio

A DZ é uma sociedade cujo capital social é de 2.000.000,00 MT. Dedicase à venda a retalho de ferragens e ferramentas para indústria e construção civil, tintas e seus complementos, redes e apetrechos para a pesca artesanal, insecticidas, artigos de higiene, limpeza e diversos. Actua apenas na cidade de Quelimane.

A empresa possui, ainda, uma linha de afinação de tintas para o ramo automóvel que a partir de bases e ligantes são afinadas, com suporte de máquinas especializadas, uma variada gama de cores de acordo com as referências dos automóveis e quantidades desejadas.

Também possui uma linha de afinação de tintas decorativas para a construção civil. Esta linha é composta actualmente por três máquinas automáticas e modernas, comandadas por computadores que disseminam informações acerca da referência, cor e quantidade desejada. Estas têm um processo semelhante às máquinas de afinação de tintas para os automóveis, mas ao invés das bases e dos ligantes, o processo de afinação é a partir de bases e corantes.

Actualmente a DZ representa algumas empresas de referência do seu ramo como sejam:

- As Tintas CIN de Moçambique, S.A. e a Plascon, S.A. com uma variada gama de tintas, vernizes e seus complementos para a construção civil, processadas com base em técnicas modernas e em diversas cores.
- A Pintauto, Lda. com toda a gama de tintas e seus complementos para o ramo automóvel.
- A Moçambique General Trade, Lda. – *Italian Design* – dos Motores Speroni para fins industriais e domésticos.
- Por fim a A-Shak Moçambique, Lda., que produz uma gama de produtos para impermeabilização, com aditivos para cimentos direccionados à construção civil, indústria, pontes, entre outros.

#### **4.4. Avaliação do Desempenho Financeiro da Drogaria da Zambézia, Lda.**

É neste capítulo que é avaliado o desempenho financeiro da DZ, a partir das demonstrações financeiras (Balanço e Demonstração de Resultados) constantes do anexo I, que por sua vez provêm dos relatórios e contas dos exercícios económicos em estudo disponíveis na empresa. Foi considerado um período de 10 anos consecutivos (2001 a 2011), com o propósito de acompanhar melhor a evolução do desempenho financeiro da empresa.

Para esta avaliação serão usados alguns rácios financeiros e também a análise vertical da demonstração de resultados, conforme explicado na revisão bibliográfica.

##### **4.4.1. Rácios de Liquidez**

###### **4.4.1.1. Liquidez Corrente**

Os valores calculados do rácio de liquidez corrente são apresentados na tabela 7 - apêndice III. Analisando este rácio ao longo do período em estudo, através da tabela acima indicada, ilustrada pelo do gráfico 1, de 2001 a 2004 assiste-se a um crescimento da capacidade da empresa saldar as suas obrigações de curto prazo. Esta capacidade reduziu a partir do ano 2005 a 2009, voltando a aumentar mais adiante no ano 2010 e 2011. Como se observa, não há um crescimento progressivo ao longo do período em estudo, variando positiva e negativamente ao longo do mesmo. No entanto, a empresa

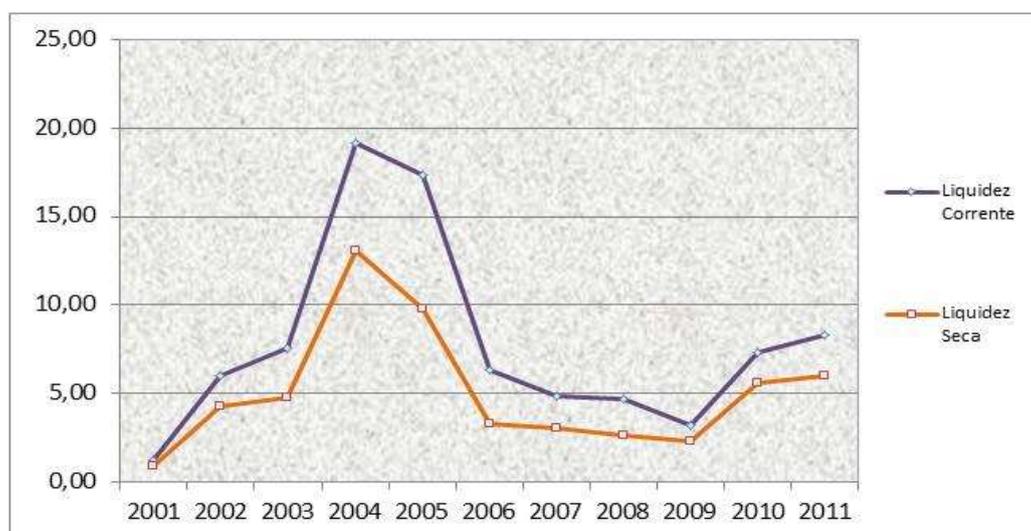
mostra um rácio superior a 1,00 ao longo destes anos, o que se considera bom, ou seja, a mesma apresenta condições de saldar os seus compromissos de curto prazo.

#### 4.4.1.2. Liquidez Seca

O gráfico 1, também mostra a tendência da liquidez seca da empresa. Este rácio é semelhante ao rácio de liquidez corrente, porém exclui as existências, que geralmente são os activos circulantes menos líquidos de todos, tendo-se assim uma visão da capacidade de pagamento de curto prazo mais líquida.

A empresa apresenta um rácio de liquidez seca acima de 0,50 ao longo do período em estudo o que é aceitável para o comércio. A sua tendência nos últimos anos (2010 a 2011) é crescente, levando a concluir mais uma vez, que a empresa possui capacidade de pagamento a curto prazo, não obstante verificarem-se variações positivas e negativas ao longo do período em estudo.

**Gráfico 1:** Rácios de Liquidez Corrente e Seca da Drogaria da Zambézia, Lda.



**Fonte:** Tabela 7 – Apêndice III.

#### 4.4.2. Rácios de Funcionamento

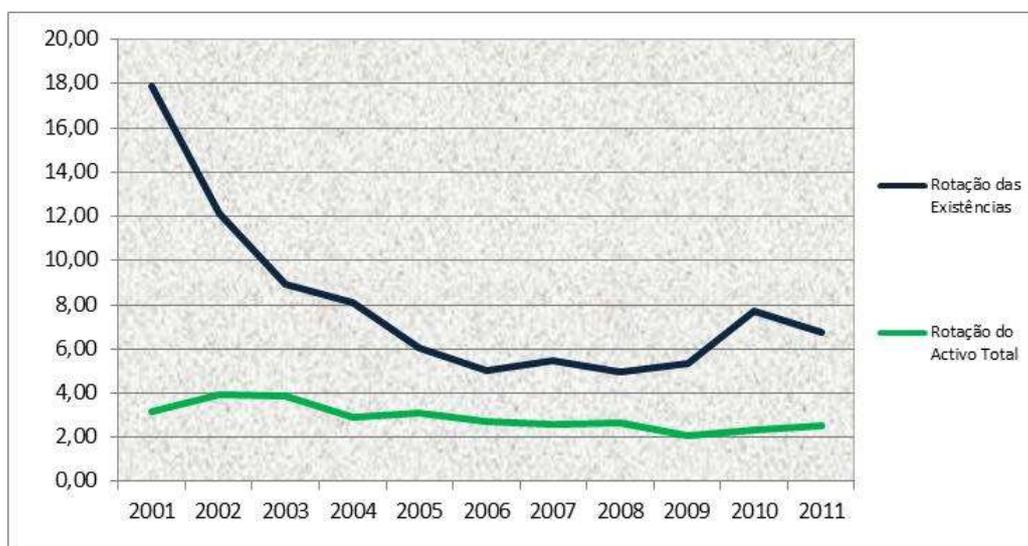
Os rácios de funcionamento medem a velocidade com que as várias contas se convertem em vendas ou em caixa. Há diferentes rácios disponíveis para medir o funcionamento das contas circulantes mais importantes, incluindo as existências, as contas a receber e as contas a pagar e, a rotação do activo total, como abordado no capítulo da revisão de literatura.

A seguir analisa-se a Rotação das Existências, o Prazo Médio de Recebimentos, o Prazo Médio de Pagamentos e a Rotação do Activo Total. Os valores referentes a estes rácios são apresentados na tabela 9 - apêndice III. O gráfico 2 ilustra os níveis de Rotação das Existências e do Activo Total e, o gráfico 3 apresenta uma comparação entre os Prazos Médios de Recebimentos e Pagamentos.

#### 4.4.2.1. Rotação das Existências

Este rácio avalia o funcionamento ou a liquidez das existências de uma empresa. No ano 2001, as existências da DZ rodaram 17,88 vezes e em média, as mesmas tiveram valores em armazém equivalentes a 20 dias do custo médio de mercadorias de um ano de venda. De 2002 a 2008, constatou-se um decréscimo significativo da rotação das existências e, em contrapartida, um aumento de dias em que as mesmas permaneceram em armazém, o que revela uma redução da sua liquidez em relação ao ano 2001. A rotação das existências voltou a ascender gradualmente, reduzindo o tempo em que as mesmas se mantiveram em armazém para 53 dias em 2011. Apesar deste decréscimo, ainda se considera alta a permanência das existências em armazém quando comparada com o ano 2001 e tendo em conta que geralmente o objectivo é reduzir este período. Isto traduz alguma dificuldade na gestão das existências.

**Gráfico 2:** Rotação das Existências e Rotação do Activo Total da Drograria da Zambézia, Lda.



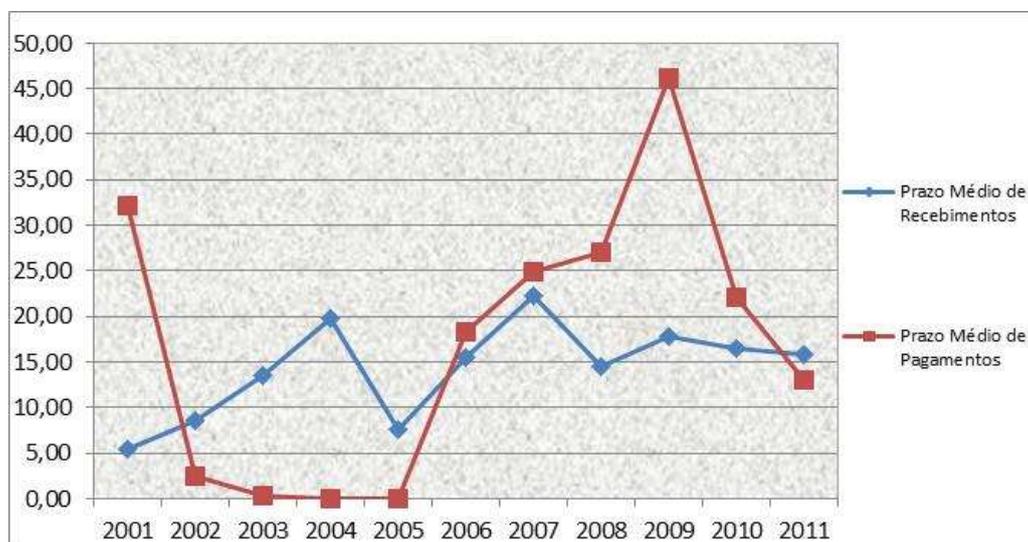
Fonte: Tabela 9 – Apêndice III.

#### 4.4.2.2. Prazo Médio de Recebimentos

Este indicador mostra quanto tempo a empresa demora, em média, para receber o valor das vendas. A empresa concede crédito de 20 dias à cada mês do ano para os clientes autorizados. De acordo com a tabela 9 – apêndice III, retratada pelo gráfico 3, pode-se constatar que a empresa durante o período de 2001 a 2011, com excepção do ano 2007, conseguiu receber o valor das suas vendas em tempo inferior ao prazo de concessão de crédito (20 dias), o que é bom. Contudo, esta situação também foi influenciada pelo facto da maior percentagem de vendas da empresa ter sido à pronto pagamento<sup>3</sup>.

Comparando o prazo médio de recebimentos e o prazo médio de pagamentos, observa-se que entre os anos 2002 a 2005 a empresa apresentou um prazo médio de pagamentos significativamente inferior ao prazo médio de recebimentos, o que significa que a mesma, em média, pagou aos seus fornecedores em tempo inferior ao que recebeu das vendas que efectuou aos seus clientes, o que transmite alguma limitação em relação às políticas de crédito internas e de negociações de prazo de pagamentos.

**Gráfico 3:** Comparação entre o Prazo Médio de Pagamentos e Recebimentos da Drogaria da Zambézia, Lda.



Fonte: Tabela 9 – Apêndice III.

#### 4.4.2.3. Prazo Médio de Pagamentos

Este indicador mostra quanto os fornecedores dão, em média, de prazo, para a empresa pagar as suas compras de mercadorias.

<sup>3</sup> Informação obtida com base numa entrevista não-estruturada ao Director Comercial da empresa.

De acordo com a tabela 9 - apêndice III, representada pelo gráfico 3 e, tendo em conta que os prazos oferecidos à empresa, em média, situam-se nos 60 dias<sup>4</sup>, a mesma apresenta ao longo do período em estudo, prazos inferiores à média, o que traduz dificuldades na negociação de prazos de pagamentos. Para além disso, os prazos médios de pagamentos referentes ao período de 2002 a 2005 foram inferiores aos prazos médios de recebimentos, devido principalmente a orientação da Direcção da empresa em saldar antecipadamente as suas dívidas para com os fornecedores de mercadorias antes do fecho do ano, o que revela um fraco conhecimento sobre a gestão de liquidez.

#### **4.4.2.4. Rotação do Activo Total**

A rotação do activo total mostra a eficiência com que a empresa usa os seus activos para gerar vendas.

Constata-se no gráfico 2, muitas oscilações neste rácio, registando um incremento de 2001 a 2002, decrescendo em 2003 e 2004, voltando a aumentar ligeiramente em 2005, mas com uma tendência declinante para o resto do período. Esta tendência revela que a empresa necessita de focalizar mais as suas atenções para este aspecto, no sentido de gerar mais vendas através da gestão eficiente dos seus activos.

#### **4.4.3. Rácios de Estrutura e Endividamento**

Os Rácios de Estrutura e Endividamento podem ser divididos em dois: Imobilização do Capital Próprio e Endividamento Geral.

Os valores percentuais referentes a estes rácios são apresentados na tabela 11 - apêndice III.

##### **4.4.3.1. Imobilização do Capital Próprio**

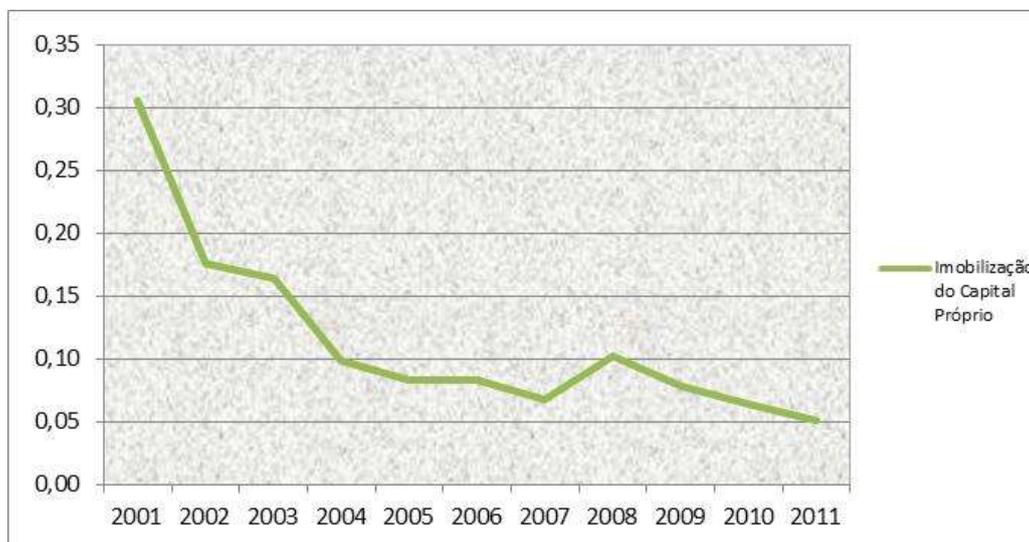
Como foi constatado no capítulo da revisão de literatura, quanto maior for a aplicação de recursos no activo permanente, maiores serão os custos fixos da empresa e menos recursos próprios sobrarão para o activo circulante, criando deste modo condições para elevar o desequilíbrio financeiro da mesma e aumento da dependência de capitais de terceiros para o financiamento do activo circulante. Assim sendo, e observando o

---

<sup>4</sup> De acordo com a entrevista dirigida ao Director Geral da empresa em estudo – apêndice I, os prazos de pagamentos oferecidos à empresa variam entre 30 a 90 dias por cada mês de compras e a sua média aritmética é igual a 60 dias.

gráfico 4, a tendência deste rácio é decrescente, levando a concluir que a DZ aplica poucos recursos no activo permanente, possuindo equilíbrio financeiro e independência de capital de terceiros para o financiamento do activo circulante.

**Gráfico 4:** Imobilização do Capital Próprio da Drogeria da Zambézia, Lda.

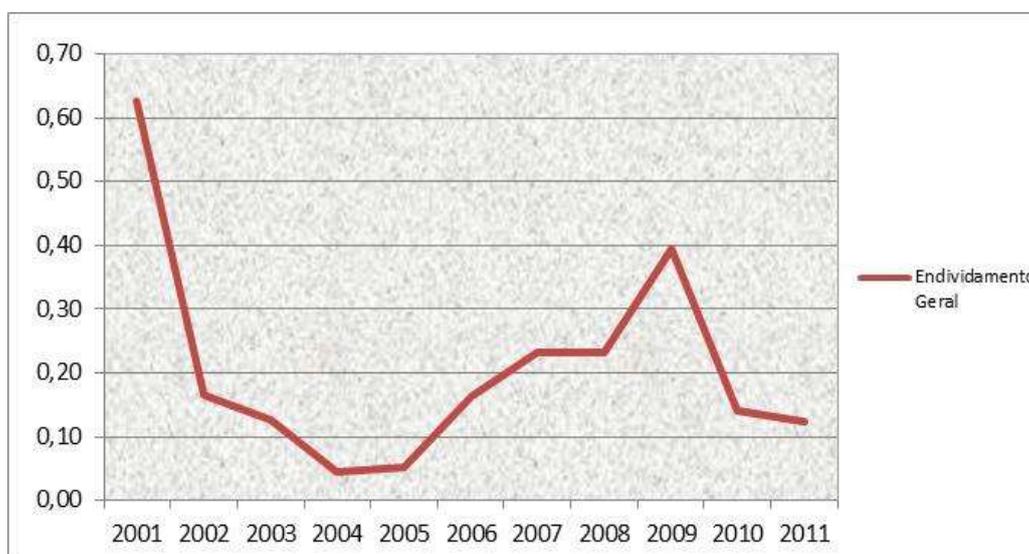


**Fonte:** Tabela 11 – Apêndice III.

#### 4.4.3.2. Endividamento Geral

Este rácio visa verificar a possibilidade de no futuro, em uma condição teórica de descontinuidade das operações, a empresa consiga garantir todas as suas dívidas com os seus próprios recursos.

**Gráfico 5:** Endividamento Geral da Drogeria da Zambézia, Lda.



**Fonte:** Tabela 11 – Apêndice III.

Observando o gráfico 5, de 2001 a 2005 houve um decréscimo no endividamento geral da empresa. De 2006 a 2009 verificou-se uma ascensão deste rácio, voltando a reduzir nos últimos anos. Tomando como referência o ano 2001, esse indicador expressa, que para cada 0,63 Meticais de capital de terceiros, a empresa entrou com 1,00 Metical de recursos próprios, para fazer face a todos investimentos no activo. Em 2011, para cada 0,12 Meticais de capital de terceiros, a empresa entrou com 1,00 Metical de recursos próprios, o que revela uma maior robustez e independência de capital de terceiros.

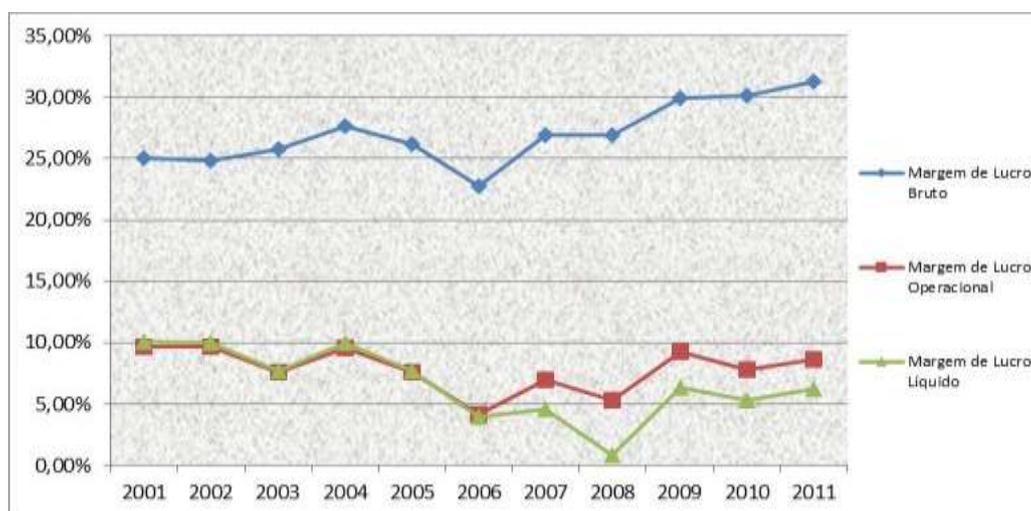
Há uma tendência favorável para a empresa, apresentando indicadores relativamente baixos de endividamento geral, o que demonstra que a mesma é capaz de saldar as suas dívidas com recursos próprios em caso de qualquer oscilação brusca na conjuntura económica ou no seu sector de actuação, que reduza o seu nível de actividades.

#### 4.4.4. Rácios de Rendibilidade

A rendibilidade da empresa em estudo será medida de acordo com os quatro rácios apresentados no terceiro capítulo (revisão de literatura), nomeadamente: Margem de Lucro Bruto, Margem de Lucro Operacional, Margem de Lucro Líquido, Retorno do Activo Total (ROA) e Retorno do Capital Próprio (ROE).

Os valores percentuais destes indicadores são apresentados na tabela 13 - apêndice III. O gráfico 6 mostra a evolução das Margens de Lucro Bruto, Operacional e Líquido. O gráfico 7 indica o progresso do Retorno do Activo Total (ROA) e do Retorno do Capital Próprio (ROE).

**Gráfico 6:** Margens de Lucro Bruto, Operacional e Líquido da Drogeria da Zambézia, Lda.



**Fonte:** Tabela 12 – Apêndice III.

#### **4.4.4.1. Margem de Lucro Bruto**

Segundo foi abordado no capítulo da revisão bibliográfica, a margem de lucro bruto mede a percentagem de cada unidade monetária de vendas que sobra após o pagamento do custo dos inventários vendidos ou consumidos. De acordo com a tabela 13, representada pelo gráfico 6, esta margem, mostrou um movimento crescente entre o período de 2001 a 2004, começando a decrescer até ao ano 2006 e voltando a apresentar uma tendência crescente entre os anos 2007 a 2011. O decréscimo acentuado em 2006 deveu-se principalmente ao aumento do custo dos inventários vendidos ou consumidos (cerca de 77% das vendas), como se pode observar na tabela 14 - apêndice III.

Quanto mais alta a margem de lucro bruto, melhor, ou seja, menor é o custo relacionado com os inventários vendidos ou consumidos. Observa-se que este rácio não teve um crescimento progressivo e encorajador ao longo do período em estudo, devido principalmente ao alto custo dos inventários vendidos ou consumidos, que em média<sup>5</sup> ronda os 73% das vendas, como pode ser apurado a partir da tabela 14 – apêndice III.

#### **4.4.4.2. Margem de Lucro Operacional**

A margem de lucro operacional mede a proporção de cada unidade monetária de vendas que permanece após a dedução de todos os custos e despesas, excluindo os juros, os impostos e os dividendos de acções preferenciais. Uma margem de lucro operacional elevada é considerada preferencial.

Como se pode constatar na tabela 13, ilustrada pelo gráfico 6, a margem de lucro operacional tem-se mantido muito abaixo da margem de lucro bruto. Para além disso, não se verifica um crescimento progressivo, oscilando positiva ou negativamente de um ano para outro. Isto mostra mais uma vez, o peso que a empresa suporta com os custos operacionais que em média<sup>6</sup> se situam nos 93% das vendas como se pode analisar a partir da tabela 14 – apêndice III.

#### **4.4.4.3. Margem de Lucro Líquido**

A margem de lucro líquido representa a proporção de cada unidade monetária de vendas que resta após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo juros, impostos e dividendos de acções preferenciais.

---

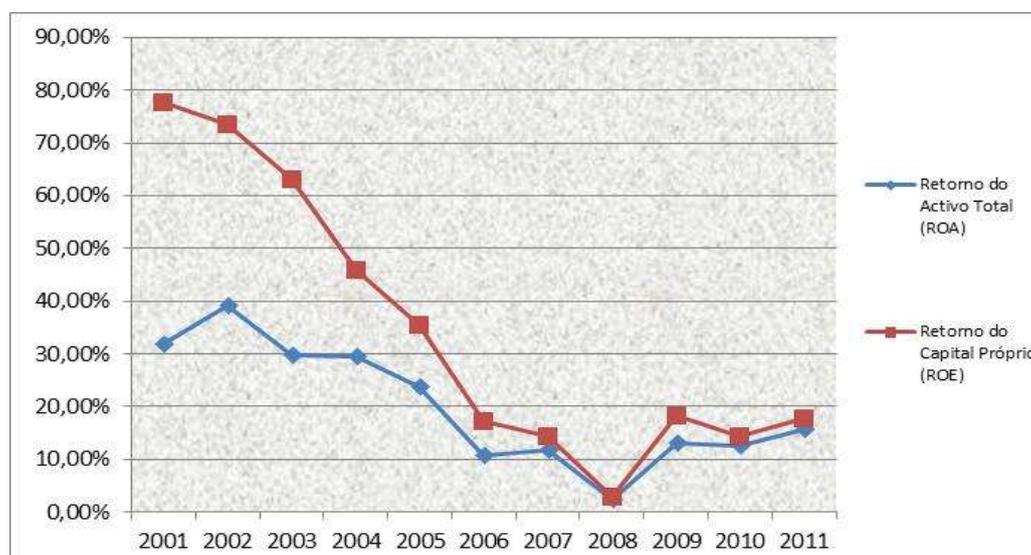
<sup>5</sup> Média aritmética dos custos dos inventários vendidos ou consumidos de 2001 a 2011.

<sup>6</sup> Média aritmética dos custos operacionais de 2001 a 2011.

Esta margem mostra uma evolução pouco encorajadora ao longo do período em estudo, situando-se, em média<sup>7</sup>, nos 6,62% das vendas como pode ser calculado a partir tabela 14 – apêndice III. Para além disso, é consideravelmente baixa em relação às vendas da empresa, desencorajando de certa maneira os seus proprietários. De acordo com o gráfico 6, pode-se constatar que no ano 2008, a empresa apresentou uma margem de lucro líquido muito baixa em relação ao restante período. Esta situação deveu-se ao fraco crescimento das vendas e ao aumento dos custos operacionais (cerca de 97% das vendas). Para além da rubrica custo dos inventários vendidos ou consumidos, as rubricas dos gastos com pessoal e dos outros gastos e perdas operacionais, tiveram um impacto considerável. Vide tabela 14 – apêndice III.

O gráfico 7 indica o progresso do Retorno do Activo Total (ROA) e do Retorno do Capital Próprio (ROE), como anteriormente foi referido. Este gráfico teve como base a tabela 13 – apêndice III.

**Gráfico 7:** Retorno do Activo Total e do Capital Próprio da Drogaria da Zambézia, Lda.



**Fonte:** Tabela 12 – Apêndice III.

#### 4.4.4.4. Retorno do Activo Total (ROA)

O retorno do activo total mede a eficácia geral da Direcção da empresa em termos de geração de lucros com os activos de que dispõe.

<sup>7</sup> Média aritmética da margem de lucro líquido de 2001 a 2011.

Conforme o gráfico 7, este rácio apresentou uma subida do ano 2001 a 2002, mostrando uma tendência decrescente até ao ano 2008, voltando a ascender até 2011. Portanto, apesar de nos últimos três anos ter apresentado algum crescimento, as taxas não são encorajadoras, mostrando limitações da Direcção da empresa em desenvolver acções com vista a aumentar os lucros com base nos activos de que dispõe. Fazendo uma comparação, no ano 2001, a empresa obteve 31,89 centavos por Metical de investimentos em activos, e no ano 2011 obteve apenas 15,77.

#### **4.4.4.5. Retorno do Capital Próprio (ROE)**

O retorno do capital próprio avalia o retorno obtido no investimento do capital dos proprietários da empresa.

Como se pode averiguar no gráfico 7, há uma tendência decrescente do ROE durante o período de 2001 a 2008. A empresa obteve em 2001 um lucro de 77,68 centavos para cada Metical de capital investido pelos sócios e em 2008 apenas 2,90, o que mostra que os proprietários vêem o retorno do seu capital cada vez mais reduzido. Em 2009 volta a ascender mas com uma tendência não muito motivadora.

Os aspectos acima mencionados indicam a urgência de se tomar medidas para corrigir esta tendência e aumentar este rácio de modo a incentivar os sócios a continuar com as suas actividades e alcançar o sucesso.

#### **4.4.5. Síntese dos Rácios Financeiros da Drogaria da Zambézia, Lda.<sup>8</sup>**

Os *rácios de liquidez* no geral mostram-se favoráveis. Apesar de não se verificar um crescimento progressivo do rácio de liquidez corrente ao longo do período em estudo, este é superior a 1,00, o que indica que a empresa apresenta condições de liquidar as suas dívidas de curto prazo. O rácio de liquidez seca também revela capacidade de pagamento de curto prazo por parte da empresa, embora também não apresente um crescimento progressivo ao longo do período.

No que tange aos *rácios de funcionamento*, a empresa mostra dificuldades na gestão das existências, apresentando em 2011 um prazo de permanência das mesmas em armazém relativamente alto quando comparado com o ano 2001 e, tendo em conta que o

---

<sup>8</sup> Vide tabela 16 – Apêndice III.

objectivo é reduzi-lo, aumentando assim a liquidez das mesmas. A gestão de políticas de crédito e a capacidade de negociação de pagamentos é limitada, verificando-se em alguns anos um prazo médio de pagamentos inferior ao prazo médio de recebimentos, o que revela um domínio pouco aprofundado em relação a esta matéria. A empresa precisa tomar medidas no sentido de mudar a tendência (no geral decrescente) da rotação do activo total, gerando mais vendas através da gestão eficiente dos activos disponíveis.

Quanto aos *rácios de estrutura endividamento*, a empresa aplica poucos recursos no activo permanente (essencialmente constituído pelo imobilizado), levando a concluir que possui um determinado equilíbrio financeiro e não depende de capital de terceiros para o financiamento do activo circulante. Para além disso, apresenta um rácio de endividamento geral com uma tendência relativamente baixa, o que demonstra segurança financeira no caso de uma oscilação na conjuntura económica ou no ramo em que actua.

Os *rácios de rendibilidade* da empresa revelam-se pouco favoráveis e encorajadores, devido principalmente a elevada percentagem de custos operacionais que a empresa suporta em relação às vendas. Torna-se necessário desenvolver acções urgentes com vista a reduzir estes custos e, deste modo, contribuir para o aumento da rendibilidade.

No geral, os rácios financeiros mais críticos e preocupantes para os proprietários da DZ, são os rácios de rendibilidade, que por sua vez se apresentam pouco favoráveis e encorajadores, havendo por isso, necessidade de melhorá-los.

#### **4.4.6. Análise Vertical das Demonstrações de Resultado**

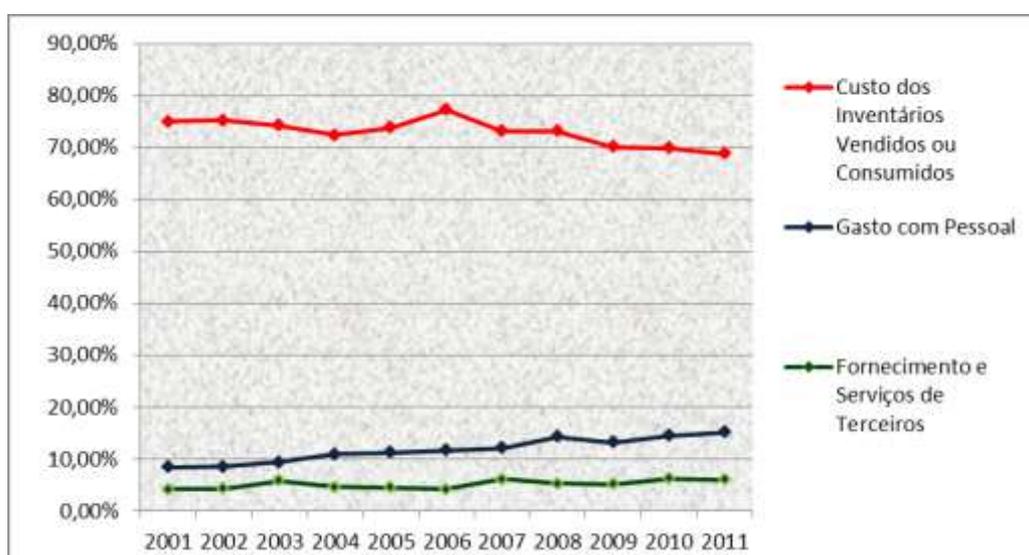
Este instrumento financeiro como explanado no capítulo da revisão de literatura, refere-se à análise de participação percentual ou de estrutura dos elementos contabilísticos.

Mais do que a comparabilidade, esta avaliação mensura a estrutura de custos em relação às vendas, bem como as margens de lucratividade (margem bruta, margem operacional, margem líquida). Além disso, a comparabilidade também se torna significativa, já que as variações entre um período e outro evidenciam a evolução das operações.

Neste caso, foi efectuada a análise vertical das demonstrações de resultado relativas ao período em estudo (2001 a 2011). Dar-se-á mais atenção aos *custos operacionais*, já que anteriormente foram analisadas as margens de lucratividade.

A tabela 15 - apêndice III, espelhada pelo gráfico 8, indica que as principais rubricas de custos da empresa são: o Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos, os Gastos com Pessoal e os Fornecimentos e Serviços de Terceiros. Destes, o que mais se destaca é o primeiro.

**Gráfico 8:** Principais Custos Operacionais da Drogaria da Zambézia, Lda.



**Fonte:** Tabela 15 – Apêndice III

O custo dos inventários vendidos ou consumidos apresenta uma tendência decrescente em relação às vendas nos últimos anos, justificada pelo aumento considerável das vendas e não pela redução efectiva do valor deste custo, como se pode observar na tabela 14 - apêndice III. Este custo representa em média (2001 a 2011), 73% das vendas da empresa, significando que, de cada Metical de valor de venda, a empresa tem um custo médio dessa venda de 73%, o que é significativamente alto, pois deve-se ter em consideração que a empresa suporta outros custos.

Os gastos com pessoal apresentam uma tendência crescente de ano para ano. O mesmo acontece com os fornecimentos e serviços de terceiros que variam de ano para ano, mas com uma tendência crescente.

Tendo em conta estes aspectos, pode-se dizer que os custos operacionais continuarão a subir ao longo do tempo, tendo a empresa que tomar medidas, com vista a reverter este cenário e aumentar os seus resultados.

Adiante, é apresentado o Diagnóstico Estratégico, que contempla a análise do Macro Ambiente, a análise do Ambiente da Indústria e por fim, a análise da Empresa em estudo.

## **5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Reserva-se a esta fase, o diagnóstico estratégico da empresa e do seu meio envolvente geral (o macro ambiente) e específico (o ambiente da indústria).

O diagnóstico estratégico segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), envolve três níveis de análise: o Macro Ambiente, o sector em que ela opera, também conhecido pelo Ambiente da Indústria e a Empresa em si. A seguir será analisado o ambiente externo composto pelo macro ambiente e pelo ambiente da indústria e, posteriormente, o ambiente da empresa Drogaria da Zambézia, Lda. Estes ambientes exercem uma enorme influência na competitividade das empresas.

### **5.1. Análise do Ambiente Externo**

#### **5.1.1. Macro Ambiente**

A caracterização do macro ambiente é feita, conforme segue, através da avaliação de quatro variáveis principais que afectam as empresas (Político-Legais, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas).

##### **5.1.1.1. Variáveis Político-Legais**

Um dos principais factores do contexto *político* é a estabilidade política, condição primordial ao investimento pelos agentes empresariais. No que diz respeito a este contexto, Moçambique viveu cerca de três décadas de conflito armado cujos vestígios ainda são visíveis nas vertentes social, económica e cultural. Em 1990, foi aprovada uma nova constituição que transformou o Estado numa democracia multipartidária e na sequência do Acordo Geral de Paz (1992), houve mudança de sistema político, de uma economia centralmente planificada para uma economia de mercado, e foram realizadas as primeiras eleições multipartidárias em 1994. O partido Frelimo foi considerado o vencedor, voltando a ganhar as eleições, em 1999, 2004 e 2009, continuando a assegurar a presidência e o governo até ao momento.

Na nova constituição, resultante desses desenvolvimentos, estão salvaguardados os direitos fundamentais dos cidadãos nos quais se inclui a livre circulação de pessoas e bens, a livre expressão de opinião, o direito a reunião ou associação, o exercício de actividade económica do sector privado, entre outros.

Moçambique é parte do processo de integração regional e apresenta diversas vantagens entre as quais, a situação geográfica privilegiada, as potencialidades em recursos naturais e outras vantagens comparativas e competitivas que possui, constituindo deste modo uma oportunidade para as empresas nacionais tirarem benefícios do acesso ao mercado regional. Paralelamente, o protocolo comercial da SADC (*Southern African Development Community*<sup>9</sup>) estabelece como um dos seus principais objectivos a liberalização do comércio regional em bens e serviços, e o estabelecimento da área de comércio livre na região da SADC. Assim, as barreiras ao comércio deverão ser eliminadas, designadamente, as tarifas sobre as importações e as exportações, as barreiras não tarifárias (regulamentos sobre o comércio que não sejam tarifas e outras políticas discricionárias que provoquem restrição ao comércio internacional) e as restrições quantitativas às importações e exportações entre países membros da SADC até ao ano 2015. Castel-Branco (2005).

O Plano de Acção para a Redução da Pobreza (PARP) 2011-2014 contém os ingredientes certos para permitir que mais moçambicanos beneficiem do crescimento económico. A estagnação na redução da pobreza e as manifestações de Setembro de 2010 são claros sinais de alerta de que o modelo de crescimento de 2010 tem de ser complementado por esforços bem orientados para alargar a base produtiva e exportadora do país e criar oportunidades de emprego. Relatório do FMI<sup>10</sup> nº 11/149 (P) (2011).

O novo PARP quadrienal adoptado pelo Conselho de Ministros em 3 de Maio de 2011 demonstra o compromisso do Governo com o crescimento mais inclusivo. A sua meta é reduzir a pobreza de 54,7% em 2009 para 42% até 2014. Relatório do FMI nº 11/149 (P) (2011).

De acordo com as Perspectivas Económicas em África 2012 (2012), o sistema financeiro continua a ser pequeno e limitado (não obstante ter-se registado avanços em relação à expansão bancária) e, os níveis de exclusão financeira são muito elevados, com os pobres a registarem um reduzido acesso ao crédito. O custo dos empréstimos ainda permanece alto, apesar dos esforços que o governo tem estado a realizar no sentido de reduzir as taxas de juro.

---

<sup>9</sup> Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral.

<sup>10</sup> Fundo Monetário Internacional.

No contexto *legal*, com a introdução da economia de mercado, o Governo de Moçambique, desde 1992, trabalha na criação e aperfeiçoamento de leis, normas e regulamentos que consagram o sector privado como a alavanca de desenvolvimento para a produção de bens e serviços necessários para a satisfação das necessidades dos cidadãos bem como, a geração de postos de trabalho.

Um dos aspectos que se tem revelado constrangedor para as empresas e principalmente para as PME's (pequenas e médias empresas) é a excessiva carga fiscal. Houve já várias reformas no sistema fiscal com vista melhorar a administração tributária (como por exemplo, a simplificação de impressos ou modelos de declarações de impostos, a redução do tempo médio necessário para a libertação de mercadorias importadas e a introdução do código dos benefícios fiscais), no entanto, ainda se consideram excessivas as taxas fiscais, principalmente no que tange a este tipo de empresas (PME's). O IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado) tem-se apresentado como um dos mais problemáticos e que interfere negativamente no desenvolvimento do negócio, devido não só ao seu elevado valor, mas principalmente devido à complexidade e morosidade no seu sistema de reembolso, o que faz com que as empresas empatem valores durante largos meses. Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios em Moçambique 2008-2012 (2008).

Outro factor importante é a falta de divulgação das leis e normas tributárias que aliada à ausência de uma educação e sensibilização dos agentes económicos, faz com que haja inúmeras violações à legislação fiscal. Estes aspectos têm criado várias repercussões, como a falta de estímulo ao investimento, o incentivo a fuga ao fisco, e a retracção da base tributária. Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios em Moçambique 2008-2012 (2008).

Em suma, pode-se afirmar que existem condições político-legais ao investimento pelos novos agentes empresariais e a continuação de actividades para as empresas já presentes, não obstante existirem algumas barreiras como por exemplo, a carga fiscal que é considerada excessiva e o custo do financiamento que ainda permanece alto e, que por sua vez embaraçam de alguma forma o investimento e as actividades das empresas.

### **5.1.1.2. Variáveis Económicas**

De acordo com as Perspectivas Económicas em África 2012 (2012), a taxa de desemprego total situa-se em 27% e, a economia formal é maioritariamente de natureza urbana e representa apenas 32% do emprego total. Consequentemente, muitos dos novos trabalhadores no mercado de trabalho são sujeitos a trabalhos marginais na economia informal, tanto em áreas rurais como urbanas.

O desemprego de jovens é uma questão crítica em Moçambique, com uma alta taxa de crescimento populacional de 2,8% e cerca de 300.000 novos trabalhadores, por ano, no mercado de trabalho. Perspectivas Económicas em África 2012 (2012).

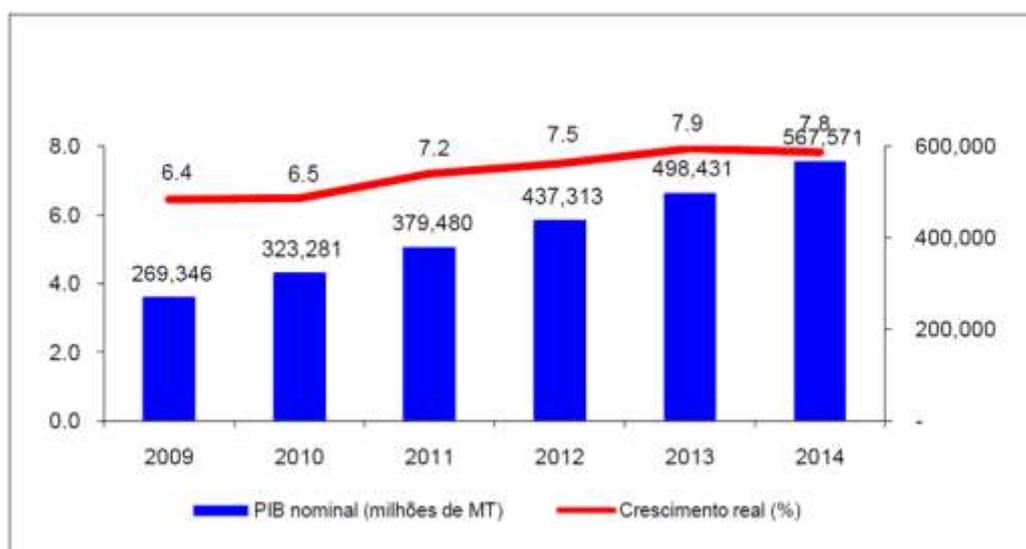
O país tem apresentado taxas de crescimento económico encorajadoras na última década. No entanto, o crescimento foi em grande parte impulsionado por projectos de capital intensivo, particularmente em indústrias extractivas. Consequentemente, o crescimento não foi capaz de gerar emprego suficiente e o subemprego é generalizado. Perspectivas Económicas em África 2012 (2012).

O crescimento da economia moçambicana no ano de 2010 foi de 6.5%, o que representa em parte, os reflexos dos benéficos da recuperação da economia mundial face à crise económica mundial. Na perspectiva de que este cenário melhore nos próximos anos e tendo em conta a implementação dos grandes empreendimentos em vários sectores produtivos, espera-se para Moçambique um crescimento médio anual de cerca de 7.7% durante o período 2011-2014 (gráfico 9). CFMP<sup>11</sup> 2012-2014 (2011).

---

<sup>11</sup> Cenário Fiscal de Médio Prazo 2012-2014, Aprovado pelo Conselho de Ministros a 05 de Julho de 2011.

**Gráfico 9:** Crescimento Económico em Moçambique



**Fonte:** CFMP 2012-2014 (2011: 10).

Tendo em conta a conjuntura macroeconómica internacional e ao cenário socioeconómico nacional, espera-se que o PIB (produto interno bruto) real alcance 568 mil milhões de Meticais em 2014 comparando com o actual de pouco mais de 379 mil milhões de Meticais em 2011. Estas projecções indicam um crescimento moderado e consistente do PIB, criando uma economia saudável em que as empresas encontram procura crescente para a sua produção, em virtude dos gastos dos consumidores. CFMP 2012-2014 (2011).

A implementação de empreendimentos de grande vulto é fundamental e decisiva para que estes níveis de crescimento se registem, devido ao seu grande contributo através de receitas de concessão, de recursos do investimento, da contribuição na balança de pagamentos, das receitas do Estado (fiscais e de concessões) e de criação de emprego. Representa também um aspecto decisivo, a dinamização das pequenas e médias empresas, como factor um chave para a criação de postos de trabalho e aumento da base tributária. CFMP 2012-2014 (2011).

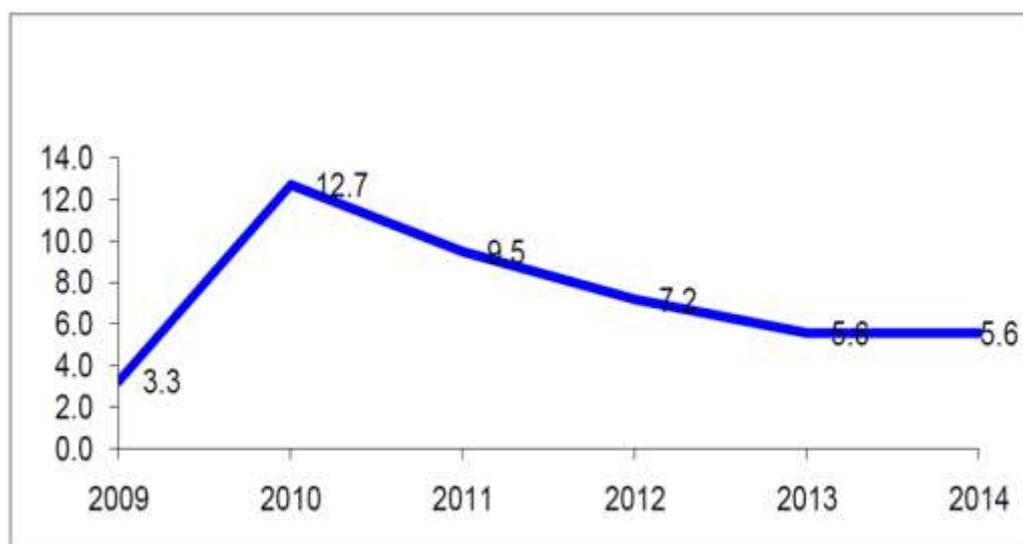
Estimativas divulgadas em Julho de 2012 pelo INE (Instituto Nacional de Estatística) indicam que o PIB de Moçambique cresceu 6,2% no primeiro trimestre de 2012, menos 2.7 pp (pontos percentuais) quando comparado com o trimestre anterior e inferior em 2,1 pp face ao período homólogo de 2011. Comité de Política Monetária nº 07/2012.

Dados da conjuntura económica concernentes a Maio de 2012 divulgados pelo INE indicam que a confiança empresarial na economia, expressa pelo indicador do clima económico (ICE), continuou negativa pelo segundo mês consecutivo, ao assinalar uma diminuição relativamente aos últimos dois meses. A apreciação desfavorável da conjuntura económica do país neste período foi sectorialmente influenciada pela diminuição da confiança dos empresários que se dedicam aos sectores de produção industrial, comércio, transportes e de outros serviços não financeiros, o que ocorre pelo segundo mês consecutivo, suplantando assim, a maior confiança registada nos agentes inquiridos dos sectores de construção, alojamento, restauração e similares. Comité de Política Monetária nº 07/2012.

Segundo o CFMP 2012-2014 (2011), o Governo de Moçambique tem procurado articular de forma adequada as políticas fiscal, monetária e cambial para minimizar a subida acentuada da taxa de inflação. Neste sentido, entre 2011 e 2014 prevê-se que a taxa média da inflação se situe em torno de 6%. Comité de Política Monetária nº 07/2012.

O gráfico 10 mostra a tendência esperada do nível de preços para o período 2011-2014.

**Gráfico 10:** Taxa de Inflação (%) Média em Moçambique 2009-2014



**Fonte:** CFMP 2012-2014 (2011:15).

Como se pode observar há uma tendência decrescente da taxa de inflação desde o ano 2010 e, uma previsão também declinante para os próximos anos, fruto do esforço que o

governo tem empreendido no sentido de impulsionar o crescimento e a transformação da economia nacional no sentido de gerar emprego através de uma taxa de inflação baixa e de estabilidade cambial. PARP 2011-2014 (2011).

Apresenta-se na tabela abaixo o resumo dos indicadores económicos e sociais e as perspectivas dos mesmos para os próximos anos.

**Tabela 1:** Indicadores Económicos e Sociais de Moçambique

<i>(em Milhões de Meticais, excepto se indicado ao contrário)</i>	2010	2011	2012	2013	2014
	Estimativa		Projeções		
<b>PIB real</b>	<b>183,238</b>	<b>196,431</b>	<b>211,163</b>	<b>227,912</b>	<b>245,764</b>
<i>Varição Anual (%)</i>	6.5	7.2	7.5	7.9	7.8
PIB real per capita	8.4	8.8	9.1	9.6	10.1
<b>PIB real sem Grandes Projectos</b>	<b>175,445</b>	<b>188,340</b>	<b>203,073</b>	<b>219,822</b>	<b>237,674</b>
<i>Varição Anual (%)</i>	4.3	7.3	7.8	8.2	8.1
<b>PIB Nominal</b>	<b>323,281</b>	<b>379,480</b>	<b>437,313</b>	<b>498,431</b>	<b>567,571</b>
<i>Varição Anual (%)</i>	20.0	17.4	15.2	14.0	13.9
PIB Nominal per capita / day (Mts)	40.6	46.4	51.8	57.6	63.8
<b>Taxa de Inflação (% Média Anual)</b>	<b>12.7</b>	<b>9.5</b>	<b>7.2</b>	<b>5.6</b>	<b>5.6</b>
<b>População</b>	<b>21,806</b>	<b>22,422</b>	<b>23,113</b>	<b>23,702</b>	<b>24,360</b>

**Fonte:** CFMP 2012-2014 (2011:15).

Embora se encontre entre os países mais pobres do mundo, Moçambique possui elementos importantes de negócio procurados pelos investidores, designadamente: recursos naturais pouco explorados, uma abundante força de trabalho e de baixo custo, uma localização geográfica que faz do País uma das portas de entrada e saída ideais para os produtos que circulam na região (facilitando o acesso a um mercado regional potencial), o acesso aos portos e ao transporte marítimo (apesar de ainda serem ineficientes), um governo e economia estáveis.

As reformas em curso na administração pública e nalguns sectores chave como as Alfândegas e a Autoridade Tributária (por exemplo, a implementação da janela única electrónica concebida para facilitar o comércio internacional), torna mais eficaz o relacionamento com o público e a execução das suas funções e, também têm um impacto positivo no desempenho da economia, apesar de a burocracia prevalecer em muitos sectores do Estado.

Em suma, apesar do país ainda apresentar aspectos preocupantes, como é o caso do desemprego acentuado, as perspectivas futuras são encorajadoras no que diz respeito

aos indicadores económicos e sociais, incentivando assim, o investimento e, gerando vários benefícios para a sociedade (criação de mais postos de trabalho, novas infra-estruturas, aumento das receitas fiscais, entre outros).

### **5.1.1.3. Variáveis Socioculturais**

Moçambique tem ainda um nível elevado de pobreza histórica e de subdesenvolvimento. A guerra civil que terminou em 1992 e as calamidades naturais deixaram a economia e o sistema de ensino em ruínas. Ambos factores continuam a criar pontos de estrangulamento para o desenvolvimento do país.

De acordo com as Perspectivas Económicas em África 2012 (2012), houve avanços importantes em relação aos principais indicadores de desenvolvimento humano e social, com uma diminuição significativa nas áreas de mortalidade materno-infantil e um aumento das taxas líquidas de ingresso no sistema de educação. Os indicadores do país são considerados bons no que diz respeito à esperança de vida e ao número de anos esperados de escolaridade.

Em resposta à agitação social registada em 2010, o Governo reestruturou a sua agenda de desenvolvimento em torno de um novo Plano de Acção para a Redução da Pobreza (PARP 2011-14), com incidência no aumento da produção agrícola, na promoção do emprego associado ao desenvolvimento das PME's e no investimento em desenvolvimento humano e social. Apesar da *acção social do Estado* ser ainda bastante reduzida, os sistemas de segurança social foram desenvolvidos com o reforço dos mecanismos de transferência directa de apoio financeiro aos grupos sociais mais vulneráveis, juntamente com a manutenção dos subsídios aos transportes públicos urbanos e aos programas produtivos de obras públicas, como forma de minimizar os resultados negativos do aumento do custo dos bens alimentares e dos preços dos combustíveis sobre os mais desfavorecidos. Perspectivas Económicas em África 2012 (2012).

Estima-se que Moçambique registe o menor nível de educação, a nível mundial, da sua população adulta, com 1 ano e 2 meses de educação formal. No país 80% da força de trabalho não completou o ensino primário e apenas 13% concluiu o ensino secundário. Este cenário traz grandes desafios em termos de melhoria da produtividade e da empregabilidade da força de trabalho. O Governo estuda uma ambiciosa agenda de

reformas para alinhar o sistema de ensino técnico e profissional com as necessidades do mercado, e promover a sustentabilidade financeira do sistema de ensino profissional para lidar com os desafios da expansão da quantidade e da qualidade da formação ministrada. *Perspectivas Económicas em África 2012* (2012).

Não obstante a discriminação do género feminino ainda prevalecer em vários campos sociais, o país tem registado progressos em relação ao aumento da representação das mulheres na política e nas estruturas de tomada de decisões, incluindo nos níveis descentralizados, o que contribui para uma sociedade mais equitativa em termos de género e mais justa. *Perspectivas Económicas em África 2012* (2012).

A pobreza é generalizada, tanto em áreas rurais como urbanas, com 54.7% da população vivendo abaixo da linha nacional de pobreza, com cerca de 65 cêntimos de dólar (18 meticais) por dia. Nos últimos seis anos observou-se uma estagnação da redução dos níveis de pobreza, que teve, como principal causa, a incapacidade de gerar emprego e aumentar a produtividade no sector agrícola. *Perspectivas Económicas em África 2012* (2012).

Apesar de se ter registado melhorias consideráveis em alguns campos de actuação, como por exemplo, a redução da mortalidade materno-infantil e o reforço dos sistemas de segurança social, verificam-se ainda factores preocupantes, designadamente, a pobreza acentuada e o baixo nível educacional que o País ainda regista e, que por sua vez, afectam a produtividade dos trabalhadores (incapacidade de enfrentar desafios, ausência de motivação para trabalhar, entre outros aspectos) e também das empresas.

#### **5.1.1.4. Variáveis Tecnológicas**

O desenvolvimento tecnológico no mundo e os benefícios que as novas tecnologias trazem (redução de custos e maior eficiência nos processos), fez com que muitas empresas optassem por novas tecnologias assistidas por computadores e sistemas informatizados de gestão integrados, que facilitassem o processamento e o controlo de inúmeras informações do dia-a-dia.

Em Quelimane, particularmente, existem barreiras em relação à adopção dessas novas tecnologias devido às *limitações de formação* das pessoas (trabalhadores), custos altos de aquisição e *dificuldades de manutenção e fornecimento de acessórios*. As empresas que apostaram na informatização das suas actividades (que é o caso da empresa em

estudo) tiveram que recorrer às empresas especializadas sediadas em Maputo para aquisição dos sistemas e, têm que realizar manutenções periódicas, que também são efectuadas pelas mesmas, gerando deste modo custos avultados.

A inovação ainda é bastante reduzida e o apoio à determinadas entidades dedicadas ao desenvolvimento de novas ideias e tecnologias é bastante reduzida.

Portanto, o acesso à tecnologia em Moçambique é dificultado e bastante oneroso, tendo as empresas muitas vezes, de recorrer ao estrangeiro, agravando ainda mais os seus custos.

#### **5.1.1.5. Síntese do Macro Ambiente**

Este ambiente como se verificou, é composto pelas variáveis político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas.

Em relação às variáveis *político-legais*, o País possui estabilidade política, uma das condições fundamentais ao investimento e, fazendo parte do processo regional de integração, apresenta várias vantagens, tais como a situação geográfica, potencialidades em recursos naturais e outras vantagens comparativas e competitivas que possui. Paralelamente, o governo tem criado e aperfeiçoado leis, normas e regulamentos com vista a alavancar o desenvolvimento do País, porém ainda existem alguns obstáculos, como por exemplo, a carga fiscal excessiva e o elevado custo de financiamento, que obstam o crescimento das empresas, principalmente das PME's, que possuem uma menor capacidade de suportar estes encargos. No entanto, pode-se afirmar que existem condições político-legais ao investimento pelos agentes empresariais e a continuação de actividades para as empresas já estabelecidas.

No que tange às variáveis *económicas*, o País tem registado taxas de crescimento económico encorajadoras na última década (incentivando por exemplo, o investimento por parte dos agentes económicos, que por sua vez, contribuirão para o aumento do emprego e da base tributária). A tendência da taxa de inflação é decrescente, fruto do esforço que o governo tem empreendido, no sentido de impulsionar o emprego e a estabilidade cambial. As reformas em curso na administração pública e nalguns sectores chave como as Alfândegas e a Autoridade Tributária tornam mais eficazes os relacionamentos com o público e a execução das suas funções e, também têm um

impacto positivo no desempenho da economia. Todavia, verificam-se ainda alguns aspectos negativos da economia, como por exemplo, a elevada taxa de desemprego (principalmente de jovens), que trás consigo diversas consequências (economia social instável, trabalho infantil, aumento da criminalidade, menos poder de compra por parte das pessoas, pelas mesmas não terem uma renda, entre outras). Em suma, o País tem mostrado um crescimento encorajador da economia, incentivando as empresas já estabelecidas a continuar com os seus negócios e, os potenciais investidores a investir, não obstante existirem alguns aspectos negativos.

Relativamente às variáveis *socioculturais*, Moçambique tem ainda um nível de pobreza acentuado, apesar dos avanços significativos registados nalguns indicadores de desenvolvimento humano e social como se constatou anteriormente. Estima-se que o País registe o menor nível de educação, a nível mundial, da sua população adulta, com 1 ano e 2 meses de educação formal, o que afecta consideravelmente a produtividade dos trabalhadores e consequentemente das empresas. Não obstante a discriminação do género feminino ainda prevalecer em vários campos sociais, o país tem assinalado progressos em relação ao aumento da representação das mulheres na política e nas estruturas de tomada de decisões, o que contribui para uma sociedade mais equitativa em termos de género e mais justa.

No que diz respeito às variáveis *tecnológicas*, pode-se concluir que existem barreiras em relação à adopção de novas tecnologias, devido não só à limitação de formação dos operadores e custos altos de aquisição, como também às dificuldades de manutenção e fornecimento de acessórios.

A seguir é analisado o ambiente da indústria de acordo com o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter.

### **5.1.2. Ambiente da Indústria<sup>12</sup>**

A análise do ambiente da indústria faz parte do diagnóstico externo e será efectuada com base no modelo das “Cinco Forças Competitivas” de Michael Porter, nomeadamente: os potenciais novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade

---

<sup>12</sup> Informação baseada nos dados recolhidos através do apêndice I e de entrevistas não-estruturadas aos participantes da pesquisa.

entre os concorrentes existentes. Porter (1989:3) refere que estas forças determinam a rentabilidade porque influenciam nos preços, nos custos, e no investimento necessário das empresas em uma indústria.

#### **5.1.2.1. Potenciais Novos Concorrentes**

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras à entrada existentes (um conjunto de reacções que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já estabelecidos). O potencial de novas entradas é tanto menor, quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já existentes.

De acordo com a entrevista dirigida ao Director Geral da DZ (apêndice I), foi possível apurar que existem algumas barreiras à entrada de novos concorrentes, ainda que não muito significativas:

- As empresas do ramo de ferragens já estabelecidas há algum tempo, detêm uma marca consideravelmente forte e identificada e, desenvolveram ao longo do tempo um sentimento de lealdade em seus clientes, o que de certo modo constitui uma barreira para os potenciais novos concorrentes, que ainda necessitam de criar notoriedade no mercado;
- Os potenciais novos concorrentes que pretendem entrar no mercado de Quelimane, esperam alguma resposta por parte dos adversários já estabelecidos e que conhecem melhor o mercado, e, isto, pode constituir uma barreira à entrada.

As barreiras à entrada são relativamente baixas como constatado, levando a concluir que o potencial de novas entradas nesta indústria (Quelimane) é consideravelmente alto. Conforme abordado no capítulo da revisão de literatura, quanto maior for o potencial de novas entradas, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. Neste caso, a rentabilidade estrutural do negócio é relativamente fraca, uma vez que os novos concorrentes podem aumentar a capacidade que induzam a guerras de preço ou rivalidade acrescida pela conquista da quota de mercado.

#### **5.1.2.2. Ameaça de Produtos Substitutos**

Os produtos comercializados pela Drogaria da Zambézia, Lda. (DZ) são artigos de ferragens e ferramentas, tintas e seus complementos para a indústria, construção e gama

automóvel, artigos de pesca e, higiene. Destes, os mais representativos em termos de vendas são os artigos de ferragens e, as tintas e seus complementos.

Ao nível da cidade de Quelimane, pode-se afirmar que os produtos vendidos pela DZ são praticamente padronizados, isto é, as empresas concorrentes vendem o mesmo género de produtos, com diferença na qualidade e na marca dos mesmos. Todavia, não se pode confinar a indústria apenas à cidade de Quelimane, uma vez que o mercado é aberto e os clientes podem realizar as suas compras onde melhor ficarem satisfeitos. Tendo em conta este aspecto, pode-se dizer que existem alguns produtos substitutos, como por exemplo para o caso da pintura habitacional, o papel de parede, o mosaico e azulejo, e as pedras como o mármore que podem substituir a tinta; os autocolantes que podem substituir as tintas para o ramo automóvel; a pistola que pode substituir a trincha e o rolo de pintura para paredes.

Como constatado, existe uma fraca pressão de produtos substitutos ou produtos que desempenhem a mesma função ao nível da cidade de Quelimane, devido a padronização existente, afirmando-se assim, que existe alguma rendibilidade estrutural do negócio.

### **5.1.2.3. Poder de Negociação dos Clientes**

A DZ actualmente conta com cerca de 890 (oitocentos e noventa) clientes fixos e para além disso possui muitos outros não identificados. Fazem parte destes clientes fixos, particulares, empresas e organizações. Os outros clientes não identificados são particulares que compram ocasionalmente. Os seus melhores clientes actualmente em termos de volume de vendas e fidelidade são cerca de 15 (quinze) e fazem parte da categoria de empresas de construção civil, oficinas e organizações não-governamentais.

A empresa vende na generalidade produtos padronizados, com distinção nalguns de outras marcas e com níveis de qualidade superior, como por exemplo as tintas CIN e Plascon, das quais a DZ é revendedora autorizada.

A DZ possui um serviço único no mercado (Quelimane) de afinação de tintas para a gama automóvel e construção civil. Esta linha de afinação (equipada com máquinas modernas assistidas por computadores) tem representado alguma fonte de receitas para

a empresa. De acordo com o Director Comercial<sup>13</sup>, o sector de afinação de tintas representou 19% das vendas globais de 2011. Vide tabela 58 - anexo III.

Os produtos comercializados pela DZ, na sua maioria podem ser encontrados nas empresas concorrentes e, alguns a melhor preço, como é o caso do prego usado na construção civil. Isto deve-se ao facto destas empresas importarem do estrangeiro, conseguindo praticar preços mais baixos. Este facto leva a que alguns clientes recorram aos concorrentes à busca do melhor preço.

Devido à notoriedade que a empresa conquistou e o esforço que tem vindo a empreender no sentido de fornecer produtos e serviços de qualidade, tendo em conta o preço, os seus principais clientes não recorrem com muita facilidade aos concorrentes. Portanto, existe algum grau de fidelidade por parte destes.

Os principais clientes exercem influência sobretudo no preço praticado, forçando muitas vezes a empresa a reduzi-lo ou a conceder descontos de modo a garantir a compra. A DZ aposta na qualidade e diversificação dos seus produtos, na transmissão de conhecimentos em relação aos mesmos e, na confiança. Estes aspectos têm garantido alguma rendibilidade ao longo da sua existência.

A empresa não realiza contratos de venda, espera praticamente, pela procura normal dos seus produtos e, baseia-se na previsão intuitiva das suas vendas.

Em suma, pode-se afirmar que os *clientes detêm um maior poder de barganha* em relação à empresa, não obstante a notoriedade que a mesma conquistou ao longo dos anos, podendo estes, recorrer a outros fornecedores principalmente à procura de melhores preços (fazendo com que a empresa seja forçada em determinados momentos, a praticar preços mais baixos, afectando assim as vendas e os resultados). Este poder de barganha que os clientes detêm, advém principalmente da dependência que a DZ tem em relação aos seus fornecedores (localizados ao nível nacional), não conseguindo negociar um preço de compra baixo. Paralelamente, por não existir nenhum contrato de vendas e metas concretas, não existe certeza quanto à procura, podendo as vendas variarem negativa ou positivamente de um mês para o outro. A procura por preços baixos afecta de certo modo a rendibilidade estrutural do negócio.

---

<sup>13</sup> Entrevista não-estruturada ao Director Comercial.

#### **5.1.2.4. Poder de Negociação dos Fornecedores**

A DZ trabalha actualmente com cerca de 78 (setenta e oito) fornecedores de mercadorias. Colabora com outros que têm surgido pontualmente e que não são fixos.

Existem cerca de 30 (trinta) principais fornecedores da empresa, e fazem parte deste leque, fábricas de tintas, empresas dedicadas ao ramo de tintas para automóveis, armazéns de venda à grosso de ferragens e ferramentas e, lojas de venda à retalho de produtos do seu ramo. Todos estes estão sediados em território nacional, mais concretamente na cidade e província de Maputo.

O fornecimento de mercadorias é assegurado por um número reduzido de empresas em relação à indústria para a qual vendem (diversos clientes, entre particulares, organizações e empresas localizadas em todo o território moçambicano), fazendo com que a DZ não seja consideravelmente importante para alguns fornecedores.

O grosso destes fornecedores tem a DZ como um cliente normal devido ao volume de compras realizado (não muito significativo), havendo em algumas ocasiões pouco interesse por parte destes, em colaborar. Apenas alguns consideram a empresa, um cliente importante, por esta afirmar-se fiável e por colaborarem há um tempo significativo.

Alguns fornecedores são ao mesmo tempo concorrentes, havendo alguns clientes da DZ que passaram a realizar algumas compras com os mesmos, à procura de melhores preços. Paralelamente, grande parte dos fornecedores estão em condições de expandir a sua própria rede de vendas para Quelimane, havendo já um estabelecido (Construa).

Os principais fornecedores exercem influência nos preços, na qualidade e nos prazos de cobrança e de entrega de mercadorias, tornando a empresa muito dependente deles. Esta influência deve-se ao facto da DZ estar limitada a este número de fornecedores sedeados na província e cidade de Maputo, tendo de aceitar determinadas vezes, preços relativamente altos, produtos de baixa qualidade e condições de pagamento não favoráveis (à pronto pagamento).

Face a estas considerações, os *fornecedores* possuem um maior *poder de barganha* em relação à DZ que, a influenciam principalmente nos preços e na qualidade dos produtos

vendidos. Este poder pode ser exercido através do aumento dos preços ou da redução da qualidade dos produtos, afectando negativamente a rentabilidade estrutural do negócio.

#### **5.1.2.5. Rivalidade entre os Concorrentes Existentes**

A empresa possui cerca de 10 (dez) concorrentes distribuídos pela cidade de Quelimane e arredores, sendo os principais cerca de 6 (seis). Alguns destes não são adversários directos, isto é, vendem produtos que a DZ não vende e vice-versa. O mercado informal é significativo neste ramo, verificando-se pelos mercados e arredores da cidade muitas lojas informais comercializando produtos de ferragens, ferramentas, tintas e outros, pese embora sem a mesma qualidade. Para além disso, há que considerar que o Mercado é aberto e não se limita apenas à cidade de Quelimane, podendo os clientes realizar as suas compras em qualquer lugar.

Os concorrentes da DZ sedeados na cidade de Quelimane têm uma dimensão semelhante, com excepção da Construa que opera em algumas províncias de Moçambique. Aquando da entrada desta empresa, a DZ viu-se obrigada a deixar de vender certos produtos, como é o caso do ferro para a construção civil, o cimento cola e alguns derivados de madeira, devido ao preço (mais baixo) praticado por esta empresa.

A DZ tem usado a diferenciação de alguns produtos e serviços como forma de se afirmar no mercado e melhorar a sua posição. A empresa não usa qualquer meio de publicidade para melhorar a sua prestação, acreditando na sua notoriedade.

Algumas empresas concorrentes da DZ estabelecidas em Quelimane importam mercadorias de outros países, oferecendo melhores preços de venda. Todavia, estas apostam mais em produtos de baixo custo, deixando de haver a qualidade desejada por alguns clientes.

Quanto ao sector em que a empresa actua, pode-se afirmar que existe um número considerável de concorrentes (incluindo o mercado informal e outras empresas sedeadas noutras províncias e em outros países que podem fornecer produtos e serviços a alguns clientes).

Relativamente às barreiras a saída (factores económicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas em competição mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre os seus investimentos) e, segundo o Director Geral da DZ, existe

uma barreira de ordem emocional, ou seja, a relutância das empresas em justificar economicamente as decisões de saída, causada pela identificação que os membros das mesmas têm com a actividade em particular, pela lealdade com os trabalhadores, e principalmente pelo receio quanto às suas próprias carreiras. Grande parte dos proprietários destas empresas dependem do negócio para o seu sustento, constituindo assim, uma barreira à saída.

Pode-se afirmar que a rivalidade actual é média, pois existe um número considerável de concorrentes na indústria e, grande parte deles tem a mesma dimensão. Paralelamente, a DZ procura apostar na diferenciação e na qualidade superior, o que de certo modo evita a guerra de preços. Neste caso pode-se afirmar que a rendibilidade estrutural do negócio também é média, considerando a rivalidade analisada acima.

#### **5.1.2.6. Síntese do Ambiente da Indústria**

A análise do ambiente da indústria faz parte do diagnóstico externo e foi efectuada com base no modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter.

Apurou-se, no decorrer desta análise, que existem algumas *barreiras à entrada* (marca identificada e consideravelmente forte por parte das empresas do ramo de ferragens que operam há algum tempo e expectativa de retaliação por parte dos mesmos), mas que não são muito significativas, concluindo-se que o potencial de novas entradas nesta indústria (Quelimane) é consideravelmente alto. Isto indica que a rendibilidade estrutural do negócio é relativamente fraca, uma vez que os novos concorrentes podem aumentar a sua capacidade de modo a induzir a guerras de preço ou a rivalidade acrescida pela conquista da quota de mercado.

Ao nível da cidade de Quelimane, pode-se afirmar que os produtos vendidos pela DZ são praticamente padronizados, isto é, as empresas concorrentes vendem o mesmo género de produtos, com diferença na qualidade e na marca, levando a concluir que existe uma fraca pressão de *produtos substitutos* ou produtos que desempenhem a mesma função ao nível desta indústria. Assim, pode-se considerar que existe alguma rendibilidade estrutural do negócio, pois não se encontram empresas ao nível da cidade de Quelimane a oferecer bens alternativos que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes.

Os *clientes detêm um maior poder de barganha* em relação à empresa, não obstante a notoriedade que a mesma conquistou ao longo dos anos, podendo estes, recorrer a outros fornecedores principalmente à procura de melhores preços (fazendo com que a empresa seja forçada em determinados momentos, a praticar preços mais baixos, afectando negativamente as vendas e os resultados). Este poder de barganha por parte dos clientes, é explicado pela dependência que a DZ tem em relação aos seus fornecedores (localizados ao nível nacional), não conseguindo negociar um preço de compra baixo. A procura por preços baixos afecta a rendibilidade estrutural da DZ.

Os *fornecedores* possuem um maior poder de barganha em relação à DZ, influenciando-a principalmente nos preços e na qualidade dos produtos, tornando, deste modo, a empresa muito dependente deles. Este poder pode ser exercido através da subida dos preços ou da redução da qualidade dos produtos, afectando negativamente a rendibilidade estrutural do negócio da DZ.

No que diz respeito à *rivalidade entre os concorrentes*, pode-se afirmar que a rivalidade presente é média, pois existe um número considerável de concorrentes na indústria e, grande parte deles tem a mesma dimensão. Paralelamente, a DZ procura apostar na diferenciação e na qualidade superior, o que de certo modo evita a guerra de preços. Neste caso pode-se afirmar que a rendibilidade estrutural do negócio também é média, considerando a rivalidade analisada acima.

Conforme explanado no terceiro capítulo, o principal determinante da rendibilidade de uma empresa é a atractividade da indústria. Esta atractividade depende da acção conjunta das cinco forças competitivas. Para o caso da DZ, pode-se afirmar que a indústria não é tão atractiva, devido principalmente à sua fonte de aquisição de mercadorias, afectando o seu preço de venda e conseqüentemente à procura pelos seus bens. Estes aspectos são retratados na avaliação financeira da empresa (quarto capítulo).

## **5.2. Factores Críticos de Sucesso (FCS)**

Como se verificou no capítulo da revisão de literatura, realizada a análise do ambiente externo, a atractividade e a estrutura da indústria, é necessário identificar as variáveis de gestão que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor.

A seguir são apresentados os FCS:

- Preços competitivos;
- Qualidade dos produtos;
- Oferta aos clientes de soluções integrais e serviço excepcional e, personalizado, baseado em relações de cooperação, empatia, parceria e confiança;
- Excelentes relações de parceria com os fornecedores de mercadorias;
- Disponibilidade de mercadoria;
- Flexibilidade operacional.

Concluída a análise do ambiente externo e apresentados os FCS, segue-se a análise do ambiente interno à luz do modelo de Michael Porter – A Cadeia de Valores.

### **5.3. Análise do Ambiente Interno<sup>14</sup>**

Para efeitos de estudo, como foi referido anteriormente, será usado o modelo de Michael Porter (A Cadeia de Valores) para a análise interna da Drogaria da Zambézia, Lda.

A cadeia de valores é dividida em dois subgrupos de actividades: *as actividades primárias*, relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços e/ou *as actividades de apoio*, que auxiliam, directa ou indirectamente, a execução das actividades primárias.

#### **5.3.1. Actividades Primárias**

##### **5.3.1.1. Logística Interna**

A DZ possui cerca de seis armazéns e as mercadorias estão organizadas de acordo com a sua natureza, de forma a facilitar o manuseio e o transporte das mesmas.

A empresa em 2009 implementou um sistema informático que tem como um dos módulos, a Gestão das Existências, permitindo uma melhor eficiência no controlo e na gestão das mesmas.

A DZ recorre às empresas especializadas no transporte de mercadorias de Maputo para Quelimane. Deste modo, segundo o Director Geral, a empresa evita determinados

---

<sup>14</sup> Informação baseada nos dados recolhidos através do apêndice I e de entrevistas não-estruturadas aos participantes da pesquisa.

custos, como por exemplo, os de manutenção de viaturas, entre outros associados, focalizando-se assim, no seu negócio.

### **5.3.1.2. Operações**

A empresa conta com um sistema informático integrado que abrange o sector comercial (vendas), auxiliando o processo de facturação e consulta, o sector de aprovisionamento (gestão das existências) e o sector de contabilidade que ainda está em processo de aperfeiçoamento.

O sector de afinação de tintas para o parque automóvel e construção civil é gerido por máquinas modernas auxiliadas por computadores, que permitem a afinação de tintas ao desejo e necessidade dos clientes e, a simulação virtual, que tem como propósito, retratar a realidade esperada. Isto é processado num balcão separado.

O pedido de mercadorias ao armazém é feito através de guias de requisição.

O sector comercial está organizado em três balcões, nomeadamente, o balcão de tintas, o balcão de ferragens, ferramentas e outros e, o balcão de artigos de higiene e limpeza. O processo de venda começa quando o cliente aproxima-se à loja e procura informações sobre um determinado produto. A seguir decide-se sobre a compra mediante o conselho do empregado do balcão, que por sua vez o encaminha para proceder ao pagamento no caixa. O pagamento pode ser feito à dinheiro, através de outras formas de pagamento (cheques, transferências e uso do POS<sup>15</sup>) ou, à crédito, para o caso de clientes autorizados.

### **5.3.1.3. Logística Externa**

A aquisição de mercadorias é feita ao nível da cidade e província de Maputo e, o manuseio e armazenamento das mesmas é realizado por colaboradores da empresa, com o auxílio de trabalhadores eventuais, contratados para o efeito.

A DZ não possui uma viatura específica para realizar entregas aos clientes. Contudo, tem realizado ocasionalmente, este serviço com a viatura de carga que possui para o transporte de mercadorias do armazém para a loja.

---

<sup>15</sup> *Point of Sale* – Terminal de Pagamento Automático.

#### **5.3.1.4. Marketing e Vendas**

A DZ não possui um departamento de Marketing e Vendas, responsável pelas actividades associadas a oferecer um meio pelo qual os clientes possam comprar o produto e induzi-los a fazer isto, como a propaganda, a promoção e as relações com os canais de informação. Algumas destas actividades são realizadas as vezes sob iniciativa do Director Comercial que não possui conhecimento específico sobre esta área.

A empresa usa a promoção de alguns produtos que estão em armazém já há algum tempo, como forma de libertar-se daquele custo e não com o propósito de incentivar os clientes a comprarem mais. Isto deve-se fundamentalmente à reduzida margem de manobra que a empresa tem, devido aos elevados custos das mercadorias. A empresa não faz propaganda de seus produtos, nem tem relações com os canais de informação com vista a induzir os clientes a comprarem mais, limitando-se à procura normal pelos mesmos. Para alguns anúncios pontuais, como por exemplo, de férias colectivas e encerramento por inventário, a DZ recorre à rádio para difundir a sua mensagem aos clientes.

A DZ concede crédito de 20 dias por mês, a determinados clientes, havendo uma certa dificuldade em recuperar este crédito por parte de alguns deles que são desonestos e muitas vezes acabam por não saldar as suas dívidas. Não existe um mecanismo concreto para aprovação do crédito, a base é por meio da confiança que os gestores detêm sobre um determinado cliente e muitas vezes sem acordo mútuo entre os mesmos. Em Junho de 2012, a empresa passou a atribuir um tecto para cada cliente autorizado e chegado ao limite, há uma ordem para não fornecer mais mercadorias enquanto não houver liquidação da dívida, de modo a permitir um maior controlo da carteira de crédito e salvaguardar a liquidez da empresa.

Portanto, não existe uma política de Marketing concreta na empresa e, nem uma unidade orgânica capacitada nesta matéria.

#### **5.3.1.5. Serviço**

Há por parte da empresa uma preocupação em fornecer alguns serviços como forma de intensificar ou manter o valor do produto, sejam eles: entregas ao domicílio e atendimento pós-venda. Porém, não são serviços que fazem parte das actividades normais ou formais da empresa. Esta realiza quando pode e de acordo com as

necessidades. Por exemplo, para o caso de pinturas, a empresa tem-se disponibilizado para acompanhar e fornecer informações consideradas importantes para uma pintura adequada. Na compra de mosaico ou azulejo, a DZ tem fornecido de acordo com os dados dos clientes, as quantidades exactas para cobrir uma determinada área, reduzindo deste modo desperdícios e gastos por parte destes. Para além disso, tem procurado saber junto deles, se o produto satisfaz às suas necessidades e se carece de algum ajuste. Em suma, a empresa tem criado uma maior aproximação ao cliente.

A DZ procura servir os seus clientes com produtos e serviços de qualidade, mas por opção e exigência dos mesmos, vende determinados produtos de baixa e média qualidade, devido ao preço mais baixo. Porém, tem sido preocupação constante da empresa aconselhar e informar aos clientes, sobre as características dos produtos, como forma de mantê-los esclarecidos. Portanto, não há uma política formal de qualidade e garantia dos produtos comercializados, mas existe um esforço constante em fornecer o melhor produto e serviço aos clientes, preservando a sua confiança e a notoriedade que a empresa conquistou ao longo dos anos de existência.

### **5.3.2. Actividades de Apoio**

#### **5.3.2.1. Aquisição**

A função de compras de mercadorias está encarregue à área de aprovisionamento, liderada pelo Director da mesma, com auxílio do Director Comercial.

As aquisições de outros bens e serviços são controladas pelo Director Geral e por alguns outros responsáveis (sócios). Nenhum outro colaborador que não faça parte dos órgãos sociais tem autonomia de realizar ou autorizar qualquer compra.

A empresa normalmente realiza as suas compras de mercadorias principalmente através de deslocações à Maputo. O telefone, o fax e o correio electrónico também são meios usados para a aquisição das mesmas. O grosso destas compras é realizado à crédito que varia entre 30 a 90 dias por cada aquisição efectuada. Relativamente a este aspecto, há vezes que a mercadoria chega ao destino (Quelimane) com prazos vencidos, devido à dependência que a DZ tem dos fornecedores de mercadorias e dos transportadores.

A empresa não importa do estrangeiro, realizando as suas compras de mercadorias no mercado nacional.

### **5.3.2.2. Desenvolvimento de Tecnologia**

A DZ recorre às empresas especializadas no aperfeiçoamento dos processos e serviços. Um exemplo é o sistema informático integrado que adquiriu (que abrange o departamento comercial, de aprovisionamento e de contabilidade) à Servisis (empresa do Grupo Entrepasto).

### **5.3.2.3. Gestão de Recursos Humanos**

A empresa não possui um departamento concreto de Gestão de Recursos Humanos. Normalmente quem toma a decisão de recrutar, contratar, treinar e compensar as pessoas é o Director Geral, com auxílio de alguns dos seus sócios.

Quanto aos critérios de recrutamento, a DZ opta por trabalhadores com o ensino médio concluído ou em curso. Em relação à contratação, a empresa realiza primeiro um contrato com um período probatório e após avaliação positiva do desempenho do trabalhador, efectua um contrato de um ano renovável.

No que tange ao treinamento, a empresa não possui qualquer política de formação. Alguns trabalhadores afectos ao balcão e ao sector de afinação de tintas beneficiaram de uma formação básica em operação de computadores e curso de afinação de tintas. Os colaboradores ligados ao balcão, não possuem formação em vendas e atendimento ao cliente, porém a Direcção da empresa tem estado a acompanhar e a formar, de modo a melhor servir ao cliente. Contudo, ainda se verificam muitas lacunas.

Na empresa não existe nenhum trabalhador incluindo os sócios com nível de formação superior e não há planos de desenvolvimento de carreiras. Grande parte dos trabalhadores frequenta o nível secundário, não percebendo o alcance das actividades e das tarefas que lhes são impostas, gerando uma fraca produtividade dos mesmos e conseqüentemente da empresa. Só há um trabalhador que está afecto ao departamento de contabilidade que possui o nível técnico.

Todos estes aspectos afectam negativamente o desempenho dos trabalhadores, na medida em que não possuem determinadas competências e, não percebem o alcance das tarefas que lhes são impostas.

#### **5.3.2.4. Infra-Estruturas da Empresa**

A DZ opera com uma loja localizada na cidade de Quelimane.

A infra-estrutura da empresa é constituída basicamente pela corporação, isto é, por se tratar de uma empresa de pequena dimensão com cerca de 30 trabalhadores efectivos, as decisões sobre finanças, contabilidade, assuntos jurídicos e governamentais são tratadas ao nível da Direcção Geral composta pelos sócios. Para questões específicas ligadas às questões jurídicas e contabilísticas, a DZ recorre às empresas especializadas.

O relato financeiro da empresa é realizado apenas uma vez por ano, através do relatório e contas do exercício económico disponibilizado pela contabilidade para efeitos de fecho anual. Não existe um instrumento periódico de medição de desempenho que evidencie a situação financeira da empresa. A DZ actua de forma intuitiva, baseando-se na experiência e nos conhecimentos que possui do Mercado.

#### **5.3.3. Síntese do Ambiente Interno**

Para o diagnóstico interno da DZ foi usado o modelo da Cadeia de Valores de Michael Porter, que por sua vez, é dividido em actividades primárias e de apoio.

No que tange às *actividades primárias*, ou seja, aquelas relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços, pode-se averiguar o seguinte:

- A empresa implementou um sistema informático que tem como um dos módulos, a Gestão de Existências, permitindo uma melhor eficiência no controlo e na gestão das mesmas. A DZ recorre às empresas especializadas no transporte de mercadorias de Maputo para Quelimane, focalizando-se assim, no seu negócio;
- A DZ conta com um sistema informático integrado, que incorpora os sectores comercial, de aprovisionamento e de contabilidade. O pedido de mercadorias ao armazém é feito através de guias de requisição.
- A aquisição de mercadorias é feita ao nível da cidade e província de Maputo e, o manuseio e armazenamento das mesmas é realizado por colaboradores da empresa e por trabalhadores eventuais, contratados para o efeito.

- Não existe na empresa um departamento de Marketing e Vendas, responsável pelas actividades associadas a oferecer um meio pelo qual os clientes possam comprar o produto e induzi-los a fazer isto, como a propaganda, a promoção e as relações com os canais de informação. Estes aspectos afectam de certo modo as vendas da empresa;
- Há por parte da DZ uma preocupação em fornecer alguns serviços como forma de intensificar ou manter o valor do produto, sejam eles: entregas ao domicílio e atendimento pós-venda. Porém, não são serviços que fazem parte das actividades normais ou formais da empresa. Paralelamente, apesar do esforço constante em fornecer o melhor produto e serviço aos clientes, não existe uma política formal de qualidade e garantia dos produtos comercializados, o que de certo modo também influencia negativamente nas vendas.

Relativamente às *actividades de apoio*, ou seja, aquelas que auxiliam, directa ou indirectamente, a execução das actividades primárias, constata-se que:

- A função de compras de mercadorias está encarregue ao departamento de aprovisionamento e, a aquisição de outros bens e serviços é efectuada e controlada pela Direcção Geral composta pelos sócios;
- A DZ recorre às empresas especializadas no desenvolvimento de tecnologia e, um exemplo concreto é o sistema informático integrado que adquiriu;
- A empresa não possui um departamento específico de Gestão de Recursos Humanos, que se responsabilize pelo recrutamento, treinamento e desenvolvimento de carreiras. Estas funções são realizadas pelo Director Geral, com auxílio de alguns sócios, não havendo deste modo segregação de funções. A maioria dos trabalhadores frequenta o nível secundário, não possuindo determinadas competências e não percebendo o alcance das tarefas que lhes são impostas, reduzindo deste modo o seu desempenho;
- O relato financeiro da DZ é realizado apenas uma vez por ano, através do relatório e contas do exercício económico disponibilizado pela contabilidade para efeitos de fecho anual, não existindo um instrumento periódico de medição

de desempenho que evidencie a situação financeira da empresa. A DZ baseia-se deste modo na intuição e na experiência que possui do Mercado.

Portanto, a empresa apresenta alguns pontos fracos críticos que devem ser corrigidos de modo a enfrentar melhor as vicissitudes do meio ambiente externo. Estes pontos resumem-se no seguinte: uma fonte de aquisição de mercadorias limitada, havendo dificuldades em oferecer um preço competitivo; a inexistência de uma unidade orgânica de marketing e vendas, que cuide de todo o processo ligado à imagem e às vendas da empresa; a ausência de serviços complementares formais, que intensifiquem o valor dos produtos; a falta de um departamento concreto de gestão de recursos humanos, que se responsabilize por todo o processo ligado ao desempenho, recompensa, promoções, entre outros aspectos ligados à gestão de pessoas.

## 6. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

### 6.1. Posicionamento da Drogaria da Zambézia, Lda. no Mercado

Realizado o diagnóstico estratégico, apresenta-se os Valores, a Visão, a Missão e os Objectivos Estratégicos, definidos com base na entrevista realizada ao Director Geral. Vide apêndice II. É de referir que estes aspectos não estão circunscritos na organização, sendo de conhecimento apenas dos sócios.

Depois, segue-se a Formulação da Estratégia à luz do modelo de Michael Porter, o Plano de Acção (contendo as acções que a Direcção da empresa deverá tomar para aumentar o seu nível competitivo e obter vantagens competitivas), a Demonstração de Resultados Projectada, o Mapa de Tesouraria Projectado e, por fim, o Processo de Controlo Estratégico e Desempenho.

#### 6.1.1. Valores

A empresa tem como principais valores (aquilo em que a empresa acredita) o seguinte:

- **Satisfação do Cliente** – para a empresa o cliente está em primeiro lugar;
- **Honestidade** – a empresa procura ao máximo ser honesta com os seus *stakeholders*;
- **Qualidade dos serviços e produtos** – a DZ aposta continuamente em produtos e serviços de qualidade;
- **Ética nos negócios** – a empresa pauta pelo respeito dos princípios morais da sociedade;
- **Espírito de trabalho** – a vontade em trabalhar para servir ao cliente é reconhecida.
- **Cooperação com os *stakeholders*** – A Direcção facilita o acesso aos meios necessários para, com espírito de equipa, se resolverem os problemas internos ou provenientes da envolvente externa, garantindo as melhores relações com todos os *stakeholders* (internos e externos);
- **Respeito** – A DZ privilegia as relações existentes com todos os *stakeholders* (clientes, fornecedores e colaboradores, entre outros).

### **6.1.2. Visão**

A empresa tem como visão ou seu intento estratégico futuro:

*“Ser líder na província da Zambézia, na área de ferragens, proporcionando aos nossos clientes satisfação total.”*

### **6.1.3. Missão**

A partir da visão do intento estratégico futuro da DZ é definida a sua missão. A declaração da missão da empresa é a seguinte:

*“Comercializar produtos de ferragens, ferramentas, tintas e seus complementos, artigos de higiene e limpeza, insecticidas, redes e apetrechos para pesca artesanal, respeitando sempre os padrões de qualidade exigidos pelos clientes e preços competitivos, procurando em primeiro lugar, a satisfação total dos nossos clientes.”*

### **6.1.4. Objectivos Estratégicos**

A definição dos objectivos estratégicos visam converter a declaração da visão e missão em resultados específicos de desempenho e em metas que a organização deseja alcançar.

Os objectivos estratégicos foram definidos com base nos dados do ano 2011. Relativamente ao primeiro objectivo estratégico, a DZ teve nesse ano um custo operacional de cerca de 91% das vendas. No que tange ao segundo objectivo estratégico, a empresa teve uma média de vendas diárias de cerca de 111 mil Meticais. Quanto ao último objectivo estratégico, a empresa alcançou uma margem de lucro líquido de cerca de 6%. Vide tabela 14 (apêndice III). Estes dados não são favoráveis e mostram-se pouco encorajadores para os proprietários, pelo que se pretende melhorá-los dentro de um período de três anos (2013 a 2015).

Considerando os indicadores acima, a Direcção da empresa reuniu-se e traçou novos objectivos, no sentido de reverter este cenário (pouco encorajador) e aumentar a competitividade da empresa.

Os objectivos estratégicos da DZ exibidos no quadro 4, assentam numa base financeira e decorrerem da entrevista realizada ao Director Geral (apêndice II).

**Quadro 4:** Objectivos Estratégicos da Drogaria da Zambézia, Lda.

Número	Objectivos Estratégicos
<b>Objectivo 1</b>	Reduzir os custos operacionais para 80% das vendas até ao final do ano 2015
<b>Objectivo 2</b>	Incrementar a média de vendas diárias para 200 mil Meticais até ao final do ano 2014
<b>Objectivo 3</b>	Aumentar a margem de lucro líquido para 12% até ao final do ano 2015

Fonte: Apêndice II

## 6.2. Formulação da Estratégia

A actual estratégia de negócios da empresa é informal e está incorporada nas actividades dos colaboradores sem que eles ao certo saibam o que está por detrás da mesma. Não existe um texto que manifesta a tal vontade e enraíza um compromisso mensurável. A empresa tem apostado em estratégias de diversificação (vendendo produtos e serviços diferentes, inovadores e de qualidade média, alta), tendo em conta os preços praticados pelos seus concorrentes ao nível da cidade de Quelimane. Porém, devido a sua fonte de aquisição de mercadorias (empresas localizadas na cidade e província de Maputo), a sua margem de manobra é bastante reduzida, não conseguindo fazer face a concorrência em determinados produtos que são importados pelos seus concorrentes directos (sedeados na cidade de Quelimane).

Este subcapítulo apresenta a estratégia de negócio seleccionada à luz do modelo genérico de Michael Porter e, suportada pelos aspectos externos e internos à empresa (analisandos no quinto capítulo). A estratégia escolhida é de **Liderança no Custo Total** e sugere-se para um horizonte de três anos (2013 a 2015). A escolha desta estratégia tem em vista criar uma nova posição competitiva para a empresa, colmatando a sua limitação em relação à fonte de mercadorias (que por sua vez influencia nos custos, no preço de venda e nos resultados) e, conferindo uma maior competitividade à mesma.

Como se verificou no capítulo da revisão de literatura, a estratégia de liderança no custo total é um conjunto integrado de acções tomadas de modo a fornecer bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com o dos concorrentes. Os bens e serviços comercializados pelos líderes em custos têm que ter

níveis competitivos de diferenciação em termos de características que criem valor para os clientes, ou seja, não basta apenas proporcionar aos clientes o melhor preço, é necessário ter em conta a qualidade, diferenciação, entre outros aspectos que acrescentem valor ao cliente.

### 6.3. Alterações na Estrutura Orgânica da Empresa

Com base na análise do ambiente interno realizada no quinto capítulo, foi possível verificar que a empresa não possui um departamento de marketing e vendas que cuide da imagem, das vendas e de todo o processo ligado a esta função e, a gestão de recursos humanos não é efectuada por uma unidade orgânica concreta, sendo o Director Geral e alguns sócios, responsáveis pela mesma.

Assim, e com vista a reestruturar a empresa no sentido de responder pontual e integralmente às necessidades que possam advir futuramente, propõe-se a criação dos dois departamentos anteriormente mencionados. Com isto, será necessário contratar um técnico superior para o departamento de Marketing e Vendas que em colaboração com o departamento comercial, será responsável pelos processos ligados à imagem da empresa, produtos e serviços, preços entre outros aspectos e, para o departamento de gestão de recursos humanos, outro técnico superior, que em coordenação com o Director Geral, ficará encarregue dos processos relativos à gestão de pessoas.

A estrutura orgânica da Drogaria da Zambézia, Lda. continuará a ser funcional, porém, com mais dois departamentos, como se pode observar na figura 8.

**Figura 8:** Alteração da Estrutura Orgânica da Empresa



#### **6.4. Planos de Acção e Cronograma de Actividades**

Para alcançar os objectivos estratégicos anteriormente definidos é necessário definir o que fazer e quando fazer, ou seja, é necessário criar planos de acção e de medição.

A seguir é apresentado o plano de acção (quadro 5) e o respectivo cronograma de actividades (quadro 6) da empresa Drogaria da Zambézia, Lda. de forma a melhor alcançar os objectivos estratégicos previamente estabelecidos.

**Quadro 5:** Plano de Acção da Drogaria da Zambézia, Lda.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	SITUAÇÃO ACTUAL	INDICADORES DE EXECUÇÃO	RESPONSÁVEL	PARCEIRO
<b>Objectivo Estratégico 1:</b> Reduzir os custos operacionais para 80% das vendas até ao final do ano 2015					
	<b>Actividade 1:</b> Importar mercadorias (principais produtos numa primeira fase)	A aquisição de mercadorias é feita ao nível nacional (empresas sedeadas na cidade e província de Maputo)	Volume de importações/ano	Director de Aprovisionamento	Director Comercial
	<b>Actividade 2:</b> Optar pelo transporte de mercadorias via marítima para além de terrestre, de modo a reduzir os custos relativos ao transporte de mercadorias	Actualmente o transporte de mercadorias é realizado via terrestre	Número de vezes por ano que as mercadorias são transportadas via marítima	Director de Aprovisionamento	Director Comercial
	<b>Actividade 3:</b> Melhorar o sistema de aquisição de bens e serviços, procurando sempre a melhor oferta de preço e benefício futuro	Compras efectuadas muitas vezes sem previsão e pedido de cotação para uma melhor avaliação	Número de cotações pedidas para avaliação de preços e benefícios	Director Geral	Director de Aprovisionamento
	<b>Actividade 4:</b> Reduzir as existências, investindo em produtos com maior rotação	O prazo de permanência das existências em armazém no ano 2011 situou-se em 53 dias do custo médio de mercadorias e a sua rotatividade foi de 6,78, o que é relativamente baixa, imobilizando o capital que podia ser investido em outros produtos	Rotação das existências e idade média das mesmas	Director de Aprovisionamento	Director Geral
<b>Objectivo Estratégico 2:</b> Incrementar a média de vendas diárias para 200 mil Meticais até ao final do ano 2014					
	<b>Actividade 5:</b> Praticar preços competitivos de modo a obter um maior volume de vendas	A empresa não importa mercadorias, tendo muitas vezes dificuldades em oferecer preços competitivos	Preços mais baixos que a média praticada pelos concorrentes ao nível da cidade de Quelimane	Director Comercial	Director Geral
	<b>Actividade 6:</b> Celebrar contratos de fornecimento com empresas e outras organizações, de modo a garantir e aumentar as vendas	A DZ opera sem contratos de vendas	Número de contratos assinados	Director Comercial	Director Geral
	<b>Actividade 7:</b> Criar um plano de formação de trabalhadores ligados ao balcão, no sentido de responder melhor às necessidades dos clientes	Nenhum trabalhador alocado ao balcão possui formação em Vendas e Atendimento ao Cliente	Número de horas de formação/ano	Director Comercial	Director Geral
	<b>Actividade 8:</b> Divulgar produtos e serviços através da Internet	Sem <i>Website</i>	Criação de um <i>Website</i>	Director Comercial	Director Comercial
	<b>Actividade 9:</b> Criar cartão de cliente com benefícios para um determinado volume de compras, com vista a incentivar a compra	Não existe cartão de cliente	Número de cartões atribuídos aos clientes	Director Comercial	Director Comercial
	<b>Actividade 10:</b> Realizar visitas a potenciais novos clientes, demonstrando os serviços e os produtos oferecidos pela empresa de forma a angariar mais clientes	Não são realizadas visitas nem contatos com novos e potenciais clientes	Número de visitas realizadas a potenciais novos clientes.	Director Comercial	Director Geral
	<b>Actividade 11:</b> Implementar um serviço formal de entrega ao domicílio, como forma de agregar valor ao cliente	O serviço de entrega ao domicílio não é claro e nem é de conhecimento de todos os clientes	Aquisição de uma viatura para o efeito	Director Comercial	Director Geral
	<b>Actividade 12:</b> Dotar o departamento de aprovisionamento de noções elementares sobre o sistema de gestão de existências adquirido, de modo a geri-las mais eficientemente	O sistema de gestão de existências actualmente é usado para o registo de entrada de mercadorias e o seu controlo, não havendo conhecimento sobre os artigos com maior rotação e acerca do nível de segurança necessária para garantir as vendas	Número de horas de formação/ano	Director de Aprovisionamento	Director Comercial
<b>Actividade 13:</b> Criar duas unidades orgânicas, sendo uma com a designação de Marketing e Vendas e outra com a denominação de Gestão de Recursos Humanos	O Director Comercial é responsável pelos processos ligados ao marketing e vendas e, não existe uma unidade orgânica concreta de gestão de recursos humanos, sendo o Director Geral com auxílio de alguns sócios, responsável por esta função.	Unidades orgânicas criadas	Director Geral	Director Comercial	

**Quadro 5:** Continuação.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	SITUAÇÃO ACTUAL	INDICADORES DE EXECUÇÃO	RESPONSÁVEL	PARCEIRO
<b>Objectivo Estratégico 3:</b> Aumentar a margem de lucro líquido para 12% até ao final do ano 2015					
	<b>Actividade 14:</b> Aprovar e publicar a estratégia de negócio a todos os colaboradores da empresa	Não existe estratégia publicada	Reuniões para a divulgação e consciencialização dos trabalhadores sobre a estratégia da empresa	Director Geral	
	<b>Actividade 15:</b> Publicar a visão, a missão e os objectivos estratégicos à todos os colaboradores da empresa	Não existe nenhum texto publicado sobre a visão, a missão e os objectivos da empresa	Produção de folhetos informativos com informações acerca da história da empresa, a visão e a missão e, reuniões para a difusão dos objectivos	Director Geral	Director Comercial
	<b>Actividade 16:</b> Estabelecer critérios de promoções, atribuição de prémios e gratificações	Não existem critérios claros de promoções, atribuição de prémios e gratificações	Criação de um plano estratégico de recursos humanos	Director Geral	
	<b>Actividade 17:</b> Criar um sistema de avaliação baseado no desempenho	Não existe um sistema claro de avaliação de desempenho	Definição anual de objectivos e metas concretas para cada colaborador de acordo com o seu sector de trabalho	Director Geral	
	<b>Actividade 18:</b> Dotar os gestores da empresa, de conhecimento sobre o sistema informático integrado, com vista a melhor controlar o desempenho da empresa e tomar medidas atencipadas	Dos gestores da empresa, apenas um tem conhecimentos gerais sobre o sistema informático integrado	Número de horas de formação sobre o funcionamento do sistema, mais concretamente sobre o controlo de desempenho	Director Geral	Director Comercial

**Quadro 6:** Cronograma de Actividades

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	2013	2014	2015
<b>Objectivo Estratégico 1:</b> Reduzir os custos operacionais para 80% das vendas até ao final do ano 2015				
	<b>Actividade 1:</b> Importar mercadorias (principais produtos numa primeira fase)			
	<b>Actividade 2:</b> Optar pelo transporte de mercadorias via marítima para além de terrestre, de modo a reduzir os custos relativos ao transporte de mercadorias			
	<b>Actividade 3:</b> Melhorar o sistema de aquisição de bens e serviços, procurando sempre a melhor oferta de preço e benefício futuro			
	<b>Actividade 4:</b> Reduzir as existências, investindo em produtos com maior rotação			
<b>Objectivo Estratégico 2:</b> Incrementar a média de vendas diárias para 200 mil Meticais até ao final do ano 2014				
	<b>Actividade 5:</b> Praticar preços competitivos de modo a obter um maior volume de vendas			
	<b>Actividade 6:</b> Celebrar contratos de fornecimento com empresas e outras organizações, de modo a garantir e aumentar as vendas			
	<b>Actividade 7:</b> Criar um plano de formação de trabalhadores ligados ao balcão, no sentido de responder melhor às necessidades dos clientes			
	<b>Actividade 8:</b> Divulgar produtos e serviços através da Internet			
	<b>Actividade 9:</b> Criar cartão de cliente com benefícios para um determinado volume de compras, com vista a incentivar a compra			
	<b>Actividade 10:</b> Realizar visitas a potenciais novos clientes, demonstrando os serviços e os produtos oferecidos pela empresa de forma a angariar mais clientes			
	<b>Actividade 11:</b> Implementar um serviço formal de entrega ao domicílio, como forma de agregar valor ao cliente			
	<b>Actividade 12:</b> Dotar o departamento de aprovisionamento de noções elementares sobre o sistema de gestão de existências adquirido, de modo a geri-las mais eficientemente			
	<b>Actividade 13:</b> Criar duas unidades orgânicas, sendo uma com a designação de Marketing e Vendas e outra com a denominação de Gestão de Recursos Humanos			
<b>Objectivo Estratégico 3:</b> Aumentar a margem de lucro líquido para 12% até ao final do ano 2015				
	<b>Actividade 14:</b> Aprovar e publicar a estratégia de negócio a todos os colaboradores da empresa			
	<b>Actividade 15:</b> Publicar a visão, a missão e os objectivos estratégicos à todos os colaboradores da empresa			
	<b>Actividade 16:</b> Estabelecer critérios de promoções, atribuição de prémios e gratificações			
	<b>Actividade 17:</b> Criar um sistema de avaliação baseado no desempenho			
	<b>Actividade 18:</b> Dotar os gestores da empresa, de conhecimento sobre o sistema informático integrado, com vista a melhor controlar o desempenho da empresa e tomar medidas atencipadas			

## **6.5. Demonstração de Resultados Projectada**

As demonstrações financeiras projectadas consignam todas as decisões financeiras que se esperam vir a desencadear no futuro, ou seja, são documentos que materializam todas as políticas financeiras.

Neste caso foi usada a demonstração de resultados projectada, de modo traduzir o efeito (sob ponto de vista financeiro) das actividades apontadas no plano de acção para os próximos três anos (2013 a 2015).

Fez-se a projecção do ano 2012 a partir do seu histórico de Janeiro a Setembro. Para estimar o restante período (Outubro, Novembro e Dezembro) usou-se a média aritmética dos últimos três meses (Julho a Setembro). Vide tabela 17 – apêndice IV.

Para o cálculo do custo dos inventários vendidos ou consumidos, teve-se em conta a previsão de compras apresentada na tabela 18 (apêndice IV). Relativamente às existências que também fazem parte do cálculo deste custo, assumiu-se a variação percentual das mesmas, verificada no período de 2010 a 2011 (29%).

As reintegrações e amortizações alusivas ao exercício económico do ano 2012 foram actualizadas com base no mapa de reintegrações de amortizações do exercício económico do ano 2011 (tabela 52 – anexo IV) e, com base nalgumas aquisições realizadas até Outubro de 2012 (um computador portátil e um monitor).

A seguir é apresentado o quadro 7 com alguns pressupostos que traduzem os resultados das actividades previstas no plano de acção para o período de 2013 a 2015.

**Quadro 7:** Pressupostos para os Proveitos, os Custos e o Imposto sobre o Rendimento (2013 a 2015).

Cód. Conta	Rubricas	2013	2014	2015
<b>Proveitos</b>				
7.1	Vendas de Mercadorias	18%	20%	22%
7.6	Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais	Não está previsto	Não está previsto	Não está previsto
7.8	Rendimentos e Ganhos Financeiros	15%	15%	15%
<b>Custos</b>				
6.2	Gasto com Pessoal	15%	18%	21%
6.3	Fornecimento e Serviços de Terceiros	20%	22%	16%
6.5	Amortizações	Compra de uma viatura (entrega ao domicílio) e, mobiliário e equipamento diverso	Compra de 3 impressoras de linha	Aquisição de mobiliário e equipamento diverso para substituição
6.8	Outros Gastos e Perdas Operacionais	40%	40%	40%
6.9	Gastos e Perdas Financeiras	45%	50%	55%
<b>Imposto sobre Rendimento de Pessoas Colectivas (IRPC)</b>				
8.5	Imposto sobre o Rendimento (taxa em vigor)	32%	32%	32%

**Fonte:** Plano de Acção e Cronograma de Actividades.

Como se pode observar no quadro acima, está previsto para as *vendas*, uma taxa de crescimento de 18%, 20% e 22% para os anos 2013, 2014 e 2015 respectivamente. Este crescimento é explicado pelas perspectivas positivas que resultam da implementação do plano de acção e, pelo aumento da procura devido aos preços competitivos que se pretende praticar através da importação de mercadorias (custo de mercadorias mais baixo).

Não se prevê *rendimentos ou ganhos operacionais* e, relativamente aos *rendimentos e ganhos financeiros*, projecta-se um crescimento de 15% ao ano, resultado de algumas aplicações que se poderá fazer como por exemplo: depósitos bancários a prazo, compra de obrigações, entre outras formas de aplicação de capital.

Em relação aos *custos* e, tendo como base o ano 2012, estima-se que com a entrada de novos trabalhadores e, considerando também o aumento salarial e outros custos com pessoal que possam ocorrer ao longo do ano (pagamento de trabalhadores eventuais, horas extras, entre outros), os *gastos com pessoal* aumentem em cerca de 15%, 18% e 21% para os anos 2013, 2014 e 2015 respectivamente.

Decorrente das actividades ligadas ao plano de formação de trabalhadores e de alguns gestores para o período de 2013 a 2014 (vide cronograma de actividades), a divulgação de produtos e serviços pela Internet, a atribuição de cartões aos clientes, as visitas a novos clientes, ao serviço de entregas ao domicílio e, tendo em conta o aumento generalizado dos preços dos produtos e serviços, está previsto para a rubrica de *fornecimentos e serviços de terceiros*, um aumento de 20% para 2013, 22% para 2014 e 16% para 2015. Este abrandamento no ano 2015 baseia-se no pressuposto de que a empresa não terá que suportar (nesse ano) custos com formação de trabalhadores e gestores, conforme apontado no cronograma de actividades.

Para o período em que a estratégia foi desenhada (2013 a 2015), a base de previsão para as reintegrações e amortizações foram as actividades apresentadas no plano de acção para a concretização dos objectivos estratégicos exibidos no quadro 5. Está previsto para o ano 2013, a aquisição de uma viatura para os serviços de entrega ao domicílio e, mobiliário e equipamento administrativo diverso decorrente da criação de duas novas unidades orgânicas (Marketing e Vendas e Gestão de Recursos Humanos). No âmbito da redução dos custos operacionais em relação às vendas, para o ano 2014, pretende-se adquirir três impressoras de linha (mais económicas) para substituir as actuais a *laser* usadas na facturação. Prevê-se para o ano 2015, algumas aquisições de mobiliário e equipamento administrativo e, despesas com aumento de capital. O desenvolvimento desta conta pode ser acompanhado através do apêndice V.

No que tange a rubrica dos *outros gastos e perdas operacionais*, estima-se um crescimento anual de 40%, devido principalmente aos custos com direitos aduaneiros (pela importação de mercadorias e outros bens) e, ao aumento do imposto sobre o valor acrescentado suportado, resultante do incremento do nível de compras para corresponder a procura.

Quanto aos *gastos e perdas financeiras*, estima-se para o ano 2013 um crescimento de 45% em relação ao ano precedente, e para cada ano subsequente, um crescimento de 5 pp. Este incremento é justificado pelos gastos com os serviços bancários (transferências, livros de cheques, garantias emitidas e principalmente ordens de pagamento emitidas ao exterior), decorrentes da importação de mercadorias.

A taxa de imposto sobre o rendimento (32%) é a que vigora no país e não se prevê alteração para os próximos três anos.

O quadro 8 mostra os pressupostos assumidos para o cálculo do *custo dos inventários vendidos ou consumidos*.

**Quadro 8:** Pressupostos para o Cálculo do Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos

Cód. Conta	Rubricas	2013	2014	2015
2.1.1	Compras de Mercadorias	16%	18%	20%
2.2	Existências	-10%	-10%	-10%

**Fonte:** Plano de Acção e Respectivo Cronograma de Actividades.

Como se pode verificar, estima-se que as compras aumentem 2 pp a cada ano. Este facto está relacionado com o aumento das vendas previstas anteriormente, isto é, com o incremento da procura devido aos *preços mais competitivos* que se pretende praticar, será necessário ajustar o volume de compras para fazer face a esta situação. O incremento deste custo (relativo às compras de mercadorias) será suportado pelas vendas, não havendo necessidade de investir em fundo de maneiio.

No âmbito da optimização dos custos com vista a alcançar o primeiro objectivo estratégico (reduzir os custos operacionais para 80% das vendas até ao final do ano 2015) está contemplada a diminuição das existências (como observado no quadro 8), investindo em produtos com maior rotação.

Baseando-se nos pressupostos acima reflectidos, apresenta-se a demonstração de resultados projectada (tabela 2) para o período em que a estratégia foi delineada, tendo em conta o ano 2011 (real) e também o ano 2012 (estimado).

**Tabela 2:** Demonstração de Resultados Projectada

Cod. Conta	Rubricas	Real	Previsão			
		2011	2012	2013	2014	2015
7.1	Vendas de Mercadorias	40.112.947,37	52.146.842,37	61.533.274,00	73.839.928,80	90.084.713,13
7.2	Vendas de Serviços					
	<b>SOMA</b>	<b>40.112.947,37</b>	<b>52.146.842,37</b>	<b>61.533.274,00</b>	<b>73.839.928,80</b>	<b>90.084.713,13</b>
6.1.2	Variação de Produção					
7.3	Investimentos Realizados pela Própria Empresa					
7.4	Reversões do Período					
7.5	Rendimentos Suplementares					
7.6	Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais					
7.8	Rendimentos e Ganhos Financeiros	255.020,99	189.160,84	217.534,97	250.165,21	287.689,99
7.9	Ganhos por Aumento do Justo Valor					
	<b>TOTAL DOS RENDIMENTOS E GANHOS</b>	<b>40.367.968,36</b>	<b>52.336.003,21</b>	<b>61.750.808,96</b>	<b>74.090.094,01</b>	<b>90.372.403,12</b>
6.1.1	Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos	27.576.738,14	32.139.907,15	39.185.276,58	46.090.934,50	55.166.704,25
6.2	Gasto com Pessoal	6.059.287,56	5.926.103,82	6.815.019,39	8.041.722,88	9.730.484,69
6.3	Fornecimento e Serviços de Terceiros	2.393.826,07	2.514.462,90	3.017.355,48	3.681.173,69	4.270.161,48
6.4	Perdas por Imparidade do Período					
6.5	Amortizações do Período	118.085,29	119.614,33	203.837,24	204.151,66	212.831,08
6.6	Provisões do Período					
6.7	Perdas por Redução no Justo Valor					
6.8	Outros Gastos e Perdas Operacionais	482.578,09	464.121,44	649.770,02	909.678,02	1.273.549,23
6.9	Gastos e Perdas Financeiras	8.334,38	16.485,46	23.903,92	35.855,88	55.576,61
	<b>TOTAL DOS GASTOS E PERDAS</b>	<b>36.638.849,53</b>	<b>41.180.695,10</b>	<b>49.895.162,63</b>	<b>58.963.516,62</b>	<b>70.709.307,33</b>
8.5	Imposto sobre o Rendimento	1.237.857,55	3.569.698,60	3.793.806,83	4.840.504,76	6.292.190,65
	<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>2.491.261,28</b>	<b>7.585.609,52</b>	<b>8.061.839,51</b>	<b>10.286.072,62</b>	<b>13.370.905,14</b>

**Fonte:** Tabela 14 - Apêndice III e, Tabelas 19 e 20 - Apêndice IV.

A tabela 2 ilustra a demonstração de resultados projectada para os próximos três anos (2013 a 2015). O ano 2012 como foi abordado anteriormente, foi estimado com base na tendência histórica de Janeiro a Setembro do mesmo e, de acordo em alguns pressupostos apresentados. A estratégia foi desenhada para um período de três anos a contar de 2013 e, por isso, o ano 2012 não faz parte deste período. A tabela 2 contempla o ano 2011 para uma melhor comparação.

É necessário referir que a demonstração de resultados projectada mostra o *lucro contabilístico*, ignorando por isso, os proveitos não tributáveis e as despesas não aceites fiscalmente para o cálculo da matéria colectável.

Através da projecção efectuada é possível concluir sobre o nível de concretização do primeiro e do segundo objectivo estratégico (reduzir os custos operacionais para 80% das vendas até ao final do ano 2015 e incrementar a média de vendas diárias para 200 mil Meticais até ao final do ano 2014).

**Tabela 3:** Média Diária de Vendas e Percentagem de Custos Operacionais em Relação às Vendas<sup>16</sup>

Descrição	Real	Previsão			
	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas de Mercadorias	40.112.947,37	52.146.842,37	61.533.274,00	73.839.928,80	90.084.713,13
Custos Operacionais	36.630.515,15	41.164.209,64	49.871.258,71	58.927.660,75	70.653.730,72
Média Diária de Vendas	111.425	144.852,34	170.925,76	205.110,91	250.235,31
% de Custos Operacionais em Relação às Vendas	91,32%	78,94%	81,05%	79,80%	78,43%

**Fonte:** Tabela 2.

De acordo com os dados indicados na tabela 3, prevê-se que a empresa atinja o primeiro objectivo estratégico, reduzindo os seus custos operacionais para cerca de 78% das vendas, o que supera a meta (80%). Ainda de acordo com a mesma tabela, pode-se averiguar que até ao final do ano 2014, a empresa excederá a meta de 200 mil Meticais de média de vendas diárias, alcançando cerca de 205 mil Meticais, o que mostra um bom desempenho. Para o cálculo da média diária das vendas, considerou-se que o mês tem 30 dias.

A tabela 4 indica a posição de alguns rácios de rendibilidade (*Margem de Lucro Bruto*, *Margem de Lucro Operacional* e *Margem de Lucro Líquido*). Estes mostram o resultado da implementação adequada das actividades abarcadas no plano de acção, com vista a alcançar os objectivos estratégicos definidos.

<sup>16</sup> Fazem parte dos custos operacionais, todos os custos apresentados na Demonstração de Resultados, com excepção dos Custos e Perdas Financeiras.

**Tabela 4:** Rácios de Rendibilidade (2011 a 2015)

RÁCIOS DE RENDIBILIDADE	Real	Previsão			
	2011	2012	2013	2014	2015
Margem de Lucro Bruto	31,25%	38,37%	36,32%	37,58%	38,76%
Margem de Lucro Operacional	8,68%	21,06%	18,95%	20,20%	21,57%
Margem de Lucro Líquido	6,21%	14,55%	13,10%	13,93%	14,84%

**Fonte:** Tabela 21 – Apêndice IV.

Prevê-se o cumprimento do terceiro objectivo estratégico (aumentar a margem de lucro líquido para 12% até ao final do ano 2015), incrementando a margem de lucro líquido para cerca de 15%, o que ultrapassa a meta delineada (12%).

Em relação aos outros rácios (margens de lucro bruto e operacional), verifica-se um crescimento favorável, com um abrandamento ligeiro em 2013, devido aos gastos que se prevê incorrer.

Em suma, espera-se um melhor desempenho para os próximos três anos, desde que se assegure a execução adequada e rigorosa das actividades observadas no plano de acção.

O mapa de tesouraria projectado que a seguir se demonstra, indica a capacidade da empresa cumprir com os seus compromissos de curto-prazo (liquidez).

## **6.6. Mapa de Tesouraria Projectado**

O mapa de tesouraria projectado contempla todos os fluxos financeiros previsionais de exploração e extra-exploração, independentemente da sua origem ou destino, tais como, os ciclos das operações de exploração, de investimento e financeiras.

Os recebimentos e os pagamentos são estimados a partir das previsões de vendas e compras, custos e gastos diversos, dividendos, juros, impostos, entre outros.

O saldo do mapa de tesouraria projectado permite detectar carências previsíveis de liquidez, evidenciando em consequência, as necessidades de novos financiamentos de forma a estabelecer-se um plano de financiamento adequado quanto aos montantes, aos prazos, aos esquemas de reembolso dos empréstimos, às políticas futuras de distribuição de resultados e à constituição de reservas.

Este mapa tem como principal objectivo evidenciar a liquidez da empresa ao longo dos três anos projectados (2013 a 2015), tendo em conta os encargos decorrentes da execução do plano de acção anteriormente abordado. A seguir são apontados os pressupostos assumidos para a elaboração do mapa de tesouraria projectado.

**Quadro 9:** Pressupostos assumidos para a elaboração do Mapa de Tesouraria Projectado

Pressupostos	2012	2013	2014	2015
<b>Recebimentos de Exploração</b>				
Vendas de Mercadorias	Estão previstas na Demonstração de Resultados Projectada			
Crédito Concedido (Clientes)	Prevê-se que 25% das vendas de mercadorias sejam à crédito	Prevê-se que 25% das vendas de mercadorias sejam à crédito	Prevê-se que 25% das vendas de mercadorias sejam à crédito	Prevê-se que 25% das vendas de mercadorias sejam à crédito
<b>Pagamentos de Exploração</b>				
Compras de Mercadorias	Estão previstas na Demonstração de Resultados Projectada			
Custo das Existências	Está previsto na Demonstração de Resultados Projectada	Está previsto na Demonstração de Resultados Projectada	Estão previstas na Demonstração de Resultados Projectada	Estão previstas na Demonstração de Resultados Projectada
Gastos com Pessoal	Estão previstos na Demonstração de Resultados Projectada	Estão previstos na Demonstração de Resultados Projectada	Estão previstas na Demonstração de Resultados Projectada	Estão previstas na Demonstração de Resultados Projectada
Fornecimento e Serviços de Terceiros	Está previsto na Demonstração de Resultados Projectada e assume-se que os mesmos sejam pagos no mês a que respeita a compra (à pronto pagamento)	Está previsto na Demonstração de Resultados Projectada e assume-se que os mesmos sejam pagos no mês a que respeita a compra (à pronto pagamento)	Está previsto na Demonstração de Resultados Projectada e assume-se que os mesmos sejam pagos no mês a que respeita a compra (à pronto pagamento)	Está previsto na Demonstração de Resultados Projectada e assume-se que os mesmos sejam pagos no mês a que respeita a compra (à pronto pagamento)
Impostos Indirectos (IVA) das Vendas	Prevê-se que 90% das Vendas de Mercadorias sejam com IVA e assume-se que o imposto será pago no mês em causa	Prevê-se que 90% das Vendas de Mercadorias sejam com IVA e assume-se que o imposto será pago no mês em causa	Prevê-se que 90% das Vendas de Mercadorias sejam com IVA e assume-se que o imposto será pago no mês em causa	Prevê-se que 90% das Vendas de Mercadorias sejam com IVA e assume-se que o imposto será pago no mês em causa
Outros Gastos e Perdas Operacionais	Estão previstos na Demonstração de Resultados Projectada			
Crédito Obtido (Fornecedores)	Estima-se que 60% das compras de mercadorias sejam à crédito	Estima-se que 60% das compras de mercadorias sejam à crédito	Estima-se que 60% das compras de mercadorias sejam à crédito	Estima-se que 60% das compras de mercadorias sejam à crédito

**Fonte:** Plano de Acção e Cronograma de Actividades.

**Quadro 9:** Continuação

Pressupostos	2012	2013	2014	2015
<b>Recebimentos de Extra-Exploração</b>				
Capital Social	Mantêm-se o mesmo (2 Milhões de Metcais)	Mantêm-se o mesmo (2 Milhões de Metcais)	Mantêm-se o mesmo (2 Milhões de Metcais)	O capital social será reforçado em 3 Milhões de Metcais
Rendimentos e Ganhos Financeiros	Estão previstos na Demonstração de Resultados Projectada	Estão previstos na Demonstração de Resultados Projectada	Estão previstos na Demonstração de Resultados Projectada	Estão previstos na Demonstração de Resultados Projectada
<b>Pagamento de Extra-Exploração</b>				
Reserva de Tesouraria	Estima-se que 1% das vendas de Mercadorias seja utilizado para fazer face às despesas correntes	Estima-se que 1% das vendas de Mercadorias seja utilizado para fazer face às despesas correntes	Estima-se que 1% das vendas de Mercadorias seja utilizado para fazer face às despesas correntes	Estima-se que 1% das vendas de Mercadorias seja utilizado para fazer face às despesas correntes
Novos Investimentos	Até Outubro de 2012 adquiriu-se um computador portátil e um monitor	Está prevista a aquisição de uma viatura para os serviços de entrega ao domicílio e, mobiliário e equipamento administrativo diverso	Pretende-se adquirir três impressoras de linha (mais económicas) para substituir as actuais a laser usadas na facturação	Prevê-se algumas aquisições de mobiliário e equipamento administrativo para a substituição e, despesas decorrentes do aumento de capital social
Imposto sobre o Rendimento	Este imposto é pago no ano seguinte a cada exercício económico	Este imposto é pago no ano seguinte a cada exercício económico	Este imposto é pago no ano seguinte a cada exercício económico	Este imposto é pago no ano seguinte a cada exercício económico
Distribuição de Lucros	Prevê-se a distribuição de 1 Milhão de Metcais.	Prevê-se a distribuição de 2,5 Milhões de Metcais.	Prevê-se a distribuição de 4 Milhões de Metcais.	Prevê-se a distribuição de 6 Milhões de Metcais.
Saldo Inicial	Saldo de Caixa e Bancos em 31 de Dezembro de 2012			

**Fonte:** Plano de Acção e Cronograma de Actividades.

Como se pode verificar no quadro 9, os dados respeitantes às vendas de mercadorias, às compras de mercadorias, ao custo das existências, aos gastos com pessoal, aos fornecimentos e serviços de terceiros, aos outros gastos e perdas operacionais, aos rendimentos e ganhos financeiros, aos novos investimentos e ao imposto sobre o rendimento, são os mesmos apresentados na demonstração de resultados projectada, anteriormente desenvolvida. O custo das existências foi previsto anteriormente no cálculo do custo dos inventários vendidos ou consumidos (tabela 18 – apêndice IV). Relativamente ao imposto sobre o rendimento (32%), este é pago no ano seguinte a cada exercício económico, ou seja, o imposto do ano 2011 é pago em 2012 e assim sucessivamente. No que tange aos novos investimentos, estes podem ser acompanhados a partir dos mapas das reintegrações e amortizações (apêndice V).

Relativamente ao *crédito concedido aos clientes*, estima-se que 25% das vendas sejam à crédito e a restante parte à pronto pagamento, salvaguardando assim, a liquidez da empresa. O crédito será concedido apenas aos clientes autorizados.

O apuramento do *IVA das Vendas de Mercadorias* pode ser observado por meio da tabela 22 (apêndice IV). Estima-se que 90% das vendas de mercadorias sejam com IVA e, para efeitos de estudo, assumiu-se que este imposto é pago no mês concernente as vendas. Paralelamente, não foi considerada a dedução de IVA sobre as compras efectuadas.

Quanto ao *crédito obtido de fornecedores*, prevê-se que 60% das compras de mercadorias sejam realizadas à crédito, de modo a garantir a liquidez da empresa.

No que diz respeito aos recebimentos de extra-exploração, prevê-se para o ano 2015, um reforço de *capital social* em 3 milhões de Meticais, com vista a aumentar a robustez da empresa para enfrentar melhor as oportunidades e vicissitudes do Mercado.

A *reserva de tesouraria* representa a quantia necessária para fazer face as despesas diárias, decorrentes das actividades da empresa. Para o cálculo desta quantia, foi considerado 1% das vendas de mercadorias anuais.

Prevê-se a distribuição de lucros em todo o período projectado, como indicado no quadro 9.

O saldo inicial de 2012 é referente ao saldo de Caixa e Bancos da empresa DZ em 31 de Dezembro de 2011, conforme se pode verificar na tabela 47 (Anexo I).

Exibidos os pressupostos, apresenta-se a seguir o mapa de tesouraria projectado para o período de 2013 a 2015. O ano 2012 foi contemplado para um melhor acompanhamento da evolução das actividades.

**Tabela 5:** Mapa de Tesouraria Projectado

		Projectado			
	Rubricas	2012	2013	2014	2015
<b>1</b>	<b>Recebimentos de Exploração (1.1-1.2)</b>	<b>39.110.131,78</b>	<b>46.149.955,50</b>	<b>55.379.946,60</b>	<b>67.563.534,85</b>
1.1	Vendas de Mercadorias	52.146.842,37	61.533.274,00	73.839.928,80	90.084.713,13
1.2	Crédito Concedido (Clientes)	13.036.710,59	15.383.318,50	18.459.982,20	22.521.178,28
<b>2</b>	<b>Pagamentos de Exploração (2.1+...+2.6)-2.7</b>	<b>34.478.546,97</b>	<b>37.874.152,80</b>	<b>43.616.716,50</b>	<b>51.162.363,06</b>
2.1	Compras de Mercadorias	33.325.694,52	38.657.805,64	45.616.210,66	54.739.452,79
2.2	Custo das Existências	5.274.709,34	4.747.238,41	4.272.514,57	3.845.263,11
2.3	Gastos com Pessoal	6.059.287,56	5.926.103,82	6.815.019,39	8.041.722,88
2.4	Fornecimento e Serviços de Terceiros	2.514.462,90	3.017.355,48	3.681.173,69	4.270.161,48
2.5	Impostos Indirectos (IVA) das Vendas	6.819.202,46	8.046.658,91	9.655.990,69	11.780.308,64
2.6	Outros Gastos e Perdas Operacionais	480.606,90	673.673,93	945.533,90	1.329.125,84
2.7	Crédito Obtido (Fornecedores)	19.995.416,71	23.194.683,39	27.369.726,40	32.843.671,67
<b>3</b>	<b>Tesouraria de Exploração (1-2)</b>	<b>4.631.584,80</b>	<b>8.275.802,69</b>	<b>11.763.230,10</b>	<b>16.401.171,78</b>
<b>4</b>	<b>Recebimentos de Extra-Exploração (4.1+...+4.8)</b>	<b>189.160,84</b>	<b>217.534,97</b>	<b>250.165,21</b>	<b>3.287.689,99</b>
4.1	Desinvestimentos				
4.2	Capital Social				3.000.000,00
4.3	Prestações Suplementares				
4.4	Suprimentos				
4.5	Subsídios				
4.6	Rendimentos e Ganhos Financeiros	189.160,84	217.534,97	250.165,21	287.689,99
4.7	Empréstimos				
4.8	Outros				
<b>5</b>	<b>Pagamento de Extra-Exploração (5.1+...+5.11)</b>	<b>2.792.525,97</b>	<b>7.244.431,34</b>	<b>8.607.206,12</b>	<b>11.935.151,89</b>
5.1	Reserva de Tesouraria	521.468,42	615.332,74	738.399,29	900.847,13
5.2	Investimentos em Curso				
5.3	Novos Investimentos	33.200,00	559.400,00	75.000,00	193.800,00
5.4	Despesas Plurianuais				
5.5	Reembolso de Suprimentos				
5.6	Reembolso de Subsídios				
5.7	Reembolso de Empréstimos				
5.8	Custos Financeiros de Financiamento				
5.9	Imposto sobre o Rendimento	1.237.857,55	3.569.698,60	3.793.806,83	4.840.504,76
5.10	Distribuição de Lucros	1.000.000,00	2.500.000,00	4.000.000,00	6.000.000,00
5.11	Outros				
<b>6</b>	<b>Tesouraria de Extra-Exploração (4-5)</b>	<b>-2.603.365,13</b>	<b>-7.026.896,37</b>	<b>-8.357.040,90</b>	<b>-8.647.461,90</b>
<b>7</b>	<b>Tesouraria Global (3+6)</b>	<b>2.028.219,67</b>	<b>1.248.906,32</b>	<b>3.406.189,20</b>	<b>7.753.709,88</b>
<b>8</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>8.326.385,12</b>	<b>10.354.604,79</b>	<b>11.603.511,11</b>	<b>15.009.700,31</b>
<b>9</b>	<b>Saldo Final (7+8)</b>	<b>10.354.604,79</b>	<b>11.603.511,11</b>	<b>15.009.700,31</b>	<b>22.763.410,19</b>
<b>10</b>	<b>Saldo Acumulado</b>	<b>10.354.604,79</b>	<b>21.958.115,90</b>	<b>36.967.816,21</b>	<b>59.731.226,41</b>

**Fonte:** Quadro 9 e Tabela 2.

Como se pode comprovar, a DZ não detêm nenhuma carência previsível de liquidez, apresentando um saldo final positivo ao longo do período, evidenciando assim, uma boa capacidade de saldar as suas dívidas a curto-prazo e de autofinanciar-se. Portanto, a empresa não necessita de qualquer financiamento externo ou por parte dos seus proprietários para liquidar as suas responsabilidades correntes e fazer face aos encargos decorrentes da implementação do plano de acção.

## **6.7. Controlo Estratégico e Desempenho**

As actividades de formulação, implementação e controlo estão intimamente relacionadas. O controlo estratégico consiste basicamente em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir os seus objectivos estratégicos. Se estes não estão a ser atingidos como o planeado, a função principal do controlo é modificar as estratégias da empresa ou a sua implementação, de modo a melhorar a sua capacidade para alcançá-los.

A DZ não efectua o controlo estratégico, baseando-se na previsão intuitiva das suas actividades. Assim, a *Monitoria e Avaliação Interna* da empresa devem ser realizadas mensalmente pela Direcção Geral, em colaboração com o sector de contabilidade e com as outras unidades orgânicas, de modo a verificar o nível de desempenho da empresa, o grau de realização das actividades para o cumprimento dos objectivos e, os impactos positivos e negativos desse grupo de acções. Paralelamente, devem ser realizadas, reuniões entre os gestores e com os trabalhadores, com vista a apurar eventuais desvios, ouvir novas ideias, sensibilizar os trabalhadores, e, dotá-los de mecanismos para melhorar o seu desempenho, e permitir uma melhor revisão e o aperfeiçoamento da estratégia.

## **7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **7.1. Conclusões**

Na introdução deste estudo, após tecidas as considerações a respeito do tema e das questões da pesquisa, foram formulados os objectivos específicos que deveriam ser atendidos para a consecução do objectivo geral apresentado, que como indicado no primeiro capítulo é o de “elaborar o plano estratégico da empresa Drogaria da Zambézia, Lda. para o período de 2013 a 2015, tendo em conta o seu desempenho financeiro ao longo de 10 anos consecutivos, de forma a contribuir para o seu sucesso.” Com a finalidade de demonstrar o cumprimento do objectivo geral, inicialmente será relacionado cada um dos objectivos específicos com o seu nível de concretização.

O primeiro objectivo específico – “avaliar o desempenho financeiro da empresa ao longo dos últimos dez anos (2001-2011)” – foi empreendido no decorrer do quarto capítulo. Considera-se que este objectivo foi alcançado, uma vez que foi possível apurar o actual desempenho financeiro da empresa. A DZ mostra ter condições de liquidar as suas dívidas de curto prazo, possui equilíbrio financeiro e não depende de capital de terceiros para o financiamento do activo circulante. Igualmente, demonstra segurança financeira no caso de uma oscilação na conjuntura económica ou no seu ramo de negócio. No entanto, apresenta dificuldades em relação aos rácios de funcionamento, mais concretamente, na gestão de existências (mostrando um prazo de permanência de existências em armazém, relativamente alto), na gestão de políticas de crédito e na capacidade de negociação de prazos de pagamentos (verificando-se em alguns anos um prazo médio de pagamento inferior ao prazo médio de recebimentos, o que revela uma limitação) e, na rotação do activo total (indicando uma tendência declinante no geral, o que traduz alguma ineficiência na gestão dos activos disponíveis para a geração de mais vendas). Paralelamente, os rácios de rendibilidade também se revelam pouco favoráveis e encorajadores (apresentando resultados relativamente baixos e pouco motivadores), devido principalmente a elevada percentagem de custos operacionais que a empresa suporta em relação às vendas.

Portanto, pode-se concluir que o desempenho financeiro actual da empresa não é mau, porém, alguns rácios importantes mostram-se pouco favoráveis e encorajadores, havendo necessidade de reverter este cenário.

O segundo objectivo – “realizar o diagnóstico estratégico da Drogaria da Zambézia, Lda. (ambiente externo e interno) de modo a apurar a sua situação competitiva” – foi desempenhado no quinto capítulo, no qual se procurou avaliar a situação competitiva da empresa, tendo em conta aos seus pontos fortes e fracos e, as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

No que tange ao macro ambiente, pode-se concluir o seguinte:

- O País apresenta condições politico-legais ao investimento pelos agentes empresariais, não obstante existirem algumas barreiras como a carga fiscal e o custo de financiamento que ainda é considerado alto;
- Projecta-se um crescimento encorajador da economia para os próximos anos, incentivando as empresas a investir, apesar de se constatar aspectos negativos como a elevada taxa de desemprego, que por sua vez, trazem consigo, consequências em vários quadrantes da economia;
- Moçambique tem ainda um grau de pobreza acentuado e um nível educacional baixo, o que afecta consideravelmente a produtividade dos trabalhadores e consequentemente das empresas. Contudo, tem assinalado, avanços nalguns indicadores de desenvolvimento humano e social e, em relação a representação das mulheres na política e nas estruturas de tomada de decisão, o que contribui para uma sociedade mais estável e equitativa;
- Existem dificuldades no que respeita a adopção de novas tecnologias, devido a limitação de formação dos operadores, custos altos de aquisição e de manutenção e, fornecimento de acessórios;

Relativamente ao ambiente da indústria, é possível apurar que:

- As barreiras à entrada são relativamente baixas como constatado no quinto capítulo, afirmando-se que o potencial de novas entradas nesta indústria é consideravelmente alto, afectando assim, a rendibilidade estrutural do negócio da empresa;
- Existe uma fraca pressão de produtos substitutos ou produtos que desempenhem a mesma função ao nível desta indústria (Quelimane). Deste modo, pode-se considerar que existe alguma rendibilidade estrutural de negócio, pois não se

encontram ao nível da cidade de Quelimane, empresas a oferecer bens alternativos que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes;

- Os clientes detêm um maior poder de barganha em relação à empresa, influenciando-a principalmente a praticar preços baixos, afectando negativamente as vendas e os resultados. O fraco poder por parte da empresa, é justificado pela sua dependência em relação aos fornecedores, não conseguindo negociar um preço de compra baixo;
- Os fornecedores também possuem um maior poder de barganha em relação à DZ, influenciando-a principalmente nos preços e na qualidade dos produtos. Este poder é exercido através da subida dos preços dos produtos ou da redução da qualidade dos mesmos, diminuindo deste modo, a rentabilidade estrutural do negócio da empresa;
- A rivalidade entre os concorrentes é média, existindo um número considerável de concorrentes com a mesma dimensão. Portanto, conclui-se que a rentabilidade estrutural de negócio também é média.

Para o caso da DZ, pode-se afirmar que a indústria não é tão atractiva, devido principalmente à sua fonte de aquisição de mercadorias, afectando o seu preço de venda e consequentemente à procura pelos seus bens. Este aspecto interfere negativamente nos resultados da empresa (como se constatou na avaliação financeira - quarto capítulo).

O diagnóstico interno da DZ foi efectuado com base no modelo da Cadeia de Valores de Michael Porter, que por sua vez, é dividido em actividades primárias e de apoio.

No que tange às actividades primárias, chegou-se a conclusão que:

- A empresa gere parte das suas actividades (gestão de existências, gestão comercial e gestão contabilística) com auxílio de um sistema informático, permitindo um maior controlo e rapidez nos processos;
- A aquisição de mercadorias é feita ao nível da cidade e província de Maputo e, para o transporte das mesmas, a empresa recorre às empresas especializadas, focalizando-se assim, no seu negócio;

- Não existe na empresa, um departamento de Marketing e Vendas, afectando de certo modo as vendas da mesma;
- Os serviços que a DZ fornece (entrega ao domicílio e atendimento pós-venda) são informais, adicionando pouco valor aos clientes.

Relativamente às actividades de apoio, verificou-se que:

- A função de *compras* de mercadorias está encarregue ao departamento de aprovisionamento e, a aquisição de outros bens e serviços é efectuada e controlada pela Direcção Geral composta pelos sócios.
- A DZ não possui um departamento específico de Gestão de Recursos Humanos, que se responsabilize pelo recrutamento, treinamento e desenvolvimento de carreiras e, isto, afecta o desempenho dos trabalhadores e da própria empresa.
- O relato financeiro da empresa é realizado apenas uma vez por ano, através do relatório e contas do exercício económico disponibilizado pela contabilidade para efeitos de fecho anual, concluindo-se que a DZ baseia-se na intuição e na experiência que possui do Mercado.

O terceiro objectivo – “desenvolver uma estratégia de negócio com base no modelo genérico de Porter, tendo em conta os aspectos do ambiente externo e interno da empresa” – foi efectivado no sexto capítulo. A actual estratégia de negócio da empresa é informal e está incorporada nas actividades dos colaboradores sem que eles ao certo saibam o que está por detrás da mesma. Esta enquadra-se nas estratégias de *diversificação* de Michael Porter, pela aposta constante em produtos e serviços diferentes, inovadores e, de qualidade média e alta. Devido à fonte de aquisição de mercadorias, a margem de manobra da DZ em relação ao preço, é bastante reduzida, não conseguindo fazer face a concorrência em determinados produtos que são importados pelos seus adversários directos (sedeados na cidade de Quelimane). Portanto, o factor preço tem bastante peso para a maioria dos clientes e, relativamente a este aspecto a empresa está limitada, havendo necessidade de rever a actual estratégia de negócio com vista a proporcionar de forma consistente, mais valor aos clientes que o oferecido pela concorrência e, deste modo, aumentar o desempenho e

competitividade. Um dos aspectos que se mostrou muito preocupante e que tem implicações nos resultados da empresa é o *Custo Operacional* que em média (2001 a 2011) ronda os 93% das vendas, o que é bastante alto. Este facto indica claramente que a estratégia usada pela DZ não se mostra adequada e nem capaz de fazer com que a mesma alcance vantagens competitivas significativas e aumente a sua competitividade. Deste modo, foi escolhida a estratégia de Liderança no Custo Total e sugere-se para um período de três anos (2013 a 2015).

Por fim, o quarto objectivo – “propor um plano de acção (retratado através da demonstração de resultados projectada e pelo mapa de tesouraria projectado), baseado na estratégia desenvolvida, de modo a alcançar os objectivos estratégicos desejados para o período de 2013 a 2015” – foi desenvolvido na secção 6.4 do sexto capítulo, onde se apresentaram as acções a desenvolver para o alcance dos objectivos estratégicos definidos pela Direcção da empresa. As actividades contempladas no plano de acção são resultado das constatações apuradas ao longo do trabalho e, com as mesmas, pretende-se dar um novo rumo à DZ. Estas acções foram espelhadas através da demonstração de resultados projectada e do mapa de tesouraria projectado, com a finalidade de validá-las relativamente a sua viabilidade e demonstrar de forma quantitativa, os resultados previstos com a sua implementação.

Conclui-se face ao exposto, que os objectivos específicos foram adequadamente cumpridos, dentro do proposto neste estudo. Com a reunião dos mesmos foi alcançado o objectivo geral da pesquisa.

Respondendo às duas questões de pesquisa apresentadas na parte introdutória do presente trabalho (a actual estratégia de negócios da empresa permite otimizar os custos, como forma de assegurar um melhor retorno do capital investido? A actual gestão estratégica da empresa possibilita que a mesma seja competitiva?), pode-se afirmar que a estratégia em vigor na empresa não permite uma gestão otimizada dos custos operacionais (que em média (2001 a 2011) rondam os 93% das vendas) e, a sua gestão estratégica (baseada na informalidade e intuição) não possibilita que a mesma seja competitiva e alcance vantagens competitivas significativas em relação aos seus concorrentes, constatando-se vários pontos fracos (fonte de aquisição de mercadorias limitada, inexistência de uma unidade orgânica

de marketing e vendas e, de gestão de recursos humanos, ausência de um acompanhamento periódico de desempenho, falta de uma estratégia formal e conhecida por todos os colaboradores, entre outros).

## **7.2. Recomendações**

Dado que um dos objectivos do planeamento estratégico é o alcance de vantagens competitivas e o aumento da competitividade, tecem-se as seguintes recomendações:

- No que se refere ao desempenho financeiro actual da empresa, é necessário que a mesma melhore a sua gestão de existências, apostando em produtos com maior rotação de modo a convertê-los mais rapidamente em vendas. Deve igualmente, melhorar a gestão do crédito concedido, atribuindo não só um tecto aos clientes autorizados, como também procurando obter garantias para determinados volumes de compras. A capacidade de negociação de prazos de pagamento é uma questão que deve ser tomada em consideração, pois beneficia a liquidez da empresa. A gestão dos activos disponíveis é também um aspecto que preocupa, tendo a empresa que aplicar parte das suas disponibilidades em mercados de capitais por exemplo, com vista a aumentar os seus rendimentos. Relativamente à rendibilidade, a empresa apresenta rácios pouco favoráveis e motivadores, devido principalmente ao elevado custo operacional que suporta em relação às vendas, recomendando-se a importação de mercadorias e outras acções, conforme anunciado no plano de acção;
- Deve haver um esforço por parte da empresa em formar os seus trabalhadores, como forma de responder eficiente e eficazmente às vicissitudes do Mercado;
- A empresa deve usar o marketing de modo a melhorar a sua prestação no Mercado e aproveitar a sua notoriedade para realizar mais vendas;
- A permanente evolução dos mercados gera múltiplas oportunidades e ameaças a que as empresas têm de saber dar resposta. Assim, a DZ deve analisar periodicamente o meio envolvente externo, pois a sobrevivência de qualquer empresa da actualidade depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com este meio.
- A DZ deve difundir e partilhar por todos os trabalhadores a visão, a missão e os objectivos, para que haja um maior comprometimento por parte dos mesmos;

- É importante que a empresa implemente a estratégia escolhida e a difunda por todos os colaboradores, com vista a aumentar o seu envolvimento nas actividades;
- A Direcção deve empreender esforços no sentido de acompanhar o desempenho da empresa mensalmente, com vista a apurar desvios e tomar decisões antecipadas.
- A DZ deve organizar-se no sentido de planear as suas actividades e os processos de trabalho, pois o planeamento é uma actividade contínua e disciplinada que consiste em ordenar e estruturar as tarefas a desenvolver, com fim de se alcançar os objectivos previamente estabelecidos e, deste modo, obter vantagens competitivas;
- É importante que a empresa implemente o plano de acção sugerido, como forma de alcançar os objectivos traçados e, assim, aumentar a sua competitividade.

## BIBLIOGRAFIA

- African Economic Outlook. (22 de Julho de 2012). *Moçambique*. Obtido em 26 de Julho de 2012, de African Economic Outlook: <http://www.africaneconomicoutlook.org/fileadmin/uploads/aeo/PDF/Mo%C3%A7ambique.pdf>
- Almeida, F. C., Neto, A. J., & Giraldi, J. M. (Abril-Junho de 2006). Estrutura e Estratégia: Evolução de Paradigmas. *Revista de Gestão USP*, XIII(2), pp. 15-26.
- Ansoff, H. I. (1977). *Estatégia Empresarial*. (A. Z. Sanvicente, Trad.) São Paulo: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1987). *Do planeamento estratégico à administração estratégica*. (C. R. Araújo, Trad.) São Paulo: Atlas.
- Barnett, J. H., & Wilsted, W. D. (1989). *Strategic Management: text and concepts*. Boston: PWS-KENT.
- Boaventura, E. M. (2007). *Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação, tese*. São Paulo: Atlas.
- Camargos, M. A., & Dias, A. T. (Janeiro-Março de 2003). Estratégia, Administração estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, X, pp. 27-31.
- Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2007). *Strategic Management - A dynamic perspective: concepts and cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Castel-Branco, C. N. (2005). *Implicações do Protocolo Comercial da SADC para a família camponesa de Moçambique: Estudo realizado na província de Manica para a União Nacional de Camponeses (UNAC)*.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: concepts and applications* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Comité de Política Monetária do Banco de Moçambique. (2012). *Comunicado nº7*. Banco de Moçambique, Comité de Política Monetária, Maputo.
- Coughlin, P., & Langa, J. (2008). *Claro e Directo: como escrever um ensaio* (2ª ed.). (P. Coughlin, Ed.) Maputo.
- Coulter, M. K. (1998). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Prentice Hall.

- David, F. R. (1989). *Strategic Management* (2ª ed.). Columbus: Merrill.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management: concepts* (9ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Drogaria da Zambézia, Lda. (2001-2011). *Relatório e Contas do Exercício Económico*.  
Drogaria da Zambézia, Lda., Contabilidade, Quelimane.
- Eco, H. (2003). *Como se faz uma tese em ciências humanas* (10ª ed.). (A. F. Bastos, & L. Leitão, Trans.) Lisboa: Presença.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Fundo Monetário Internacional. (2011). *Relatório do Corpo Técnico sobre a Consulta no Âmbito do Artigo IV de 2011, Segunda Avaliação ao Abrigo do Instrumento de Apoio à Política Económica e Pedido de Modificação dos Critérios de Desempenho*. Fundo Monetário Internacional, Departamento de África.
- Gabinete de Apoio ao Sector Privado. (2008). *Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios da Indústria e Comércio 2008-2012*. Ministério da Indústria e Comércio, Gabinete de Apoio ao Sector Privado. Maputo: M. Global.
- Gil, A. C. (2009). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gitman, L. J. (2002). *Administração Financeira* (2ª ed.). (J. Ritter, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Gitman, L. J. (2004). *Princípios de Administração Financeira* (10ª ed.). (A. Z. Sanvicente, Trad.) São Paulo: Pearson Addison Wesley.
- Henderson, B. D. (Novembro-Dezembro de 1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 139-143.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica* (2ª ed.). (E. Kanner, M. E. Guttilla, & All Tasks, Trans.) São Paulo: Cengage Learning.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, Jr, J. P. (1999). Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism. *Strategic Management Journal*, XX, 339-357.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ministério da Planificação e Desenvolvimento. (2011). *Plano de Acção para Redução da Pobreza (PARP) 2011-2014*. Maputo.

- Ministério da Planificação e Desenvolvimento; Ministério das Finanças. (2011). *Cenário Fiscal de Médio Prazo 2012-2014*. Maputo.
- Mintzberg, H. (Julho-Agosto de 1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, pp. 66-75.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: your complete guide through the wilds of strategic management* (2ª ed.). London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos seleccionados* (4ª ed.). (L. O. Costa, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- Neves, J. C. (2007). *Análise Financeira: técnicas fundamentais*. Lisboa: Texto Editores.
- Oliveira, D. R. (2001). *Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. R. (2006). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (22ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L., & Benedicto, G. C. (2004). *Análise das Demonstrações Financeiras*. São Paulo: Thomson Learning.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (14ª ed.). (E. P. Braga, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (Março-Abril de 1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, pp. 73-93.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2ª ed.). (E. M. Braga, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Reis, L. (2000). *Estratégia Empresarial: análise, formulação e implementação*. Lisboa: Presença.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5ª ed.). (L. R. Gonçalves, Trans.) Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (5ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Santos, E. O. (2001). *Administração Financeira da Pequena e Média Empresa*. São Paulo: Atlas.

- Silva, J. F. (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade - política global da empresa* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). *Management Policy and Strategy: text, readings and cases*. New York: MacMillan.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (Agosto de 1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, XVIII(7), 509-553.
- Thompson Jr., A. A., & Strickland III, A. J. (1990). *Strategic Management: concepts and cases* (5ª ed.). Boston: BPI IRWIN.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica: conceitos*. (C. A. Rimoli, & L. R. Esteves, Trads.) São Paulo: Atlas.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I – Entrevista Dirigida ao Director Geral da Drogaria da Zambézia, Lda. sobre o Diagnóstico Estratégico.

#### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Em cada uma das frases abaixo, favor responder assinalando com um *tick* no quadrado correspondente a palavra “Sim” ou “Não” ou comentando para o caso das perguntas abertas, conforme a sua percepção em relação ao tema.

#### I

#### DIAGNÓSTICO EXTERNO – CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

##### 1. POTENCIAIS NOVOS CONCORRENTES

**1.1.** A sua empresa detêm uma marca forte e identificada e, desenvolveu ao longo do tempo um sentimento de lealdade em seus clientes?

Sim   
Não

Se Sim, como é que isso se sucedeu?

---

---

---

**1.2.** Os eventuais novos concorrentes que pretendem actuar na vossa área irão encontrar dificuldades ou barreiras relacionadas com a necessidade de efectuar elevados investimentos iniciais de retorno incerto?

Sim   
Não

**1.3.** Os potenciais novos concorrentes que pretendem entrar no vosso negócio enfrentam barreiras em relação ao custo da mudança por parte do cliente, isto é, custos com que se defronta o cliente quando muda de um fornecedor para o outro?

Sim   
Não

**1.4.** A localização e a experiência que a empresa detêm pela sua antiguidade constituem uma barreira à entrada de novos concorrentes?

Sim   
Não

**1.5.** Os potenciais concorrentes que pretendem entrar neste negócio esperam uma rigorosa resposta para tornar difícil a sua permanência?

Sim   
Não

## 2. A AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

2.1. Quais são os principais produtos vendidos pela empresa?

---

---

---

2.2. Qual (is) é (são) o (os) produto (s) com maior representatividade em termos de venda?

---

---

---

2.3. Tendo como base os produtos com maior nível de vendas, existem ao nível da cidade de Quelimane, produtos que desempenhem a mesma função que os vossos?

Sim   
Não

Se sim, quais, tendo em conta que os produtos substitutos devem desempenhar a mesma função que os comercializados pela sua empresa.

---

---

---

## 3. O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

3.1. Quantos clientes a empresa tem?

---

---

---

3.2. Quantos clientes potenciais a empresa possui, tendo em conta o volume de vendas e fidelidade e, de que segmentos fazem parte?

---

---

---

3.3. Os produtos vendidos pela empresa em geral são padronizados ou não diferenciados?

Sim   
Não

3.4. Os clientes podem recorrer com facilidade a outros fornecedores?

Sim   
Não

3.5. Os principais clientes exercem influência principalmente:

No preço praticado pela empresa	<input type="checkbox"/>
Nas condições de pagamento	<input type="checkbox"/>
Na qualidade dos produtos	<input type="checkbox"/>
Nos serviços fornecidos	<input type="checkbox"/>

**3.6.** A empresa celebra contratos de vendas com os clientes?

Sim

Não

Se sim, qual tem sido a representatividade nas vendas totais?

---

---

#### **4. O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES**

**4.1.** Quantos fornecedores a empresa tem e onde estão sedeados?

---

**4.2.** Quantos fornecedores principais a empresa tem?

---

**4.3.** O fornecimento de mercadorias é assegurado por poucas empresas, que por sua vez são mais concentradas do que a indústria para qual vendem (clientes fragmentados)?

Sim

Não

**4.4.** Para os principais fornecedores, a sua DZ é considerado um cliente importante em termos de volume de vendas?

Sim

Não

**4.5.** Os principais fornecedores estão em condições de expandir a sua própria rede de vendas para Quelimane?

Sim

Não

**4.6.** Este grupo principal de fornecedores exerce uma influência significativa:

Nos preços praticados

Na qualidade dos produtos

Nos prazos de cobrança

Na entrega das mercadorias

#### **5. A RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES**

**5.1.** Quantos concorrentes a empresa tem ao nível da cidade de Quelimane?

---

**5.2.** Dos principais, tem todos uma dimensão semelhante?

Sim

Não

Se não, excepto:

---

**5.3.** A empresa tem usado algumas das formas abaixo para melhorar a sua posição no Mercado:

Publicidade   
Guerras de preços   
Diferenciação do produto e serviço

**5.4.** As barreiras à saída são elevadas?

Sim   
Não

## II

### DIAGNÓSTICO INTERNO – CADEIA DE VALOR “PORTER”

#### ACTIVIDADES PRIMÁRIAS:

##### 1. LOGÍSTICA INTERNA

**1.1.** A empresa possui armazéns específicos para determinados produtos?

Sim   
Não

**1.2.** O manuseio de mercadorias é realizado com auxílio de máquinas?

Sim   
Não

**1.3.** O controlo das existências é informatizado?

Sim   
Não

**1.4.** A empresa possui frota própria?

Sim   
Não

##### 2. OPERAÇÕES

**2.1.** O sector comercial é informatizado?

Sim   
Não

**2.2.** O processo de afinação de tintas é auxiliado por máquinas e computadores?

Sim   
Não

**2.3.** A requisição de mercadorias aos armazéns é feita através de meios informáticos?

Sim   
Não

### 3. LOGÍSTICA EXTERNA

3.1. As actividades relacionadas com a aquisição de mercadorias são realizadas geralmente por meio:

- Telefone
- Deslocação ao local
- Correio Electrónico
- Fax

Qual destes meios é o mais usado?

---

3.2. O manuseio e armazenamento de mercadorias é auxiliado por máquinas?

- Sim
- Não

### 4. MARKETING E VENDAS

4.1. A empresa tem um sector de marketing e vendas?

- Sim
- Não

4.2. A empresa usa a propaganda, a promoção ou as relações com os canais de informação como forma de induzir os clientes a comprar?

- Sim
- Não

4.3. A empresa concede crédito aos clientes como forma de induzi-los a comprar?

- Sim
- Não

### 5. SERVIÇO

5.1. A empresa fornece serviços de:

- Instalação
- Reparação
- Ajuste do produto
- Atendimento pós-venda
- Entrega

5.2. Existe na empresa alguma política de garantia e qualidade dos produtos comercializados?

- Sim
- Não

## ACTIVIDADES DE APOIO

### 1. AQUISIÇÃO

1.1. A função de compra de mercadorias está encarregue a algum departamento específico?

Sim

Não

1.2. A empresa beneficia-se de crédito de fornecedores?

Sim

Não

Se Sim, quais são os prazos?

---

1.3. As unidades orgânicas são autónomas de efectuar compras?

Sim

Não

### 2. DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA

2.1. A empresa possui algum departamento de Desenvolvimento de Tecnologia encarregue de aperfeiçoar um serviço ou processo?

Sim

Não

2.2. A DZ recorre a outras empresas quando necessita de melhorar algum processo ou serviço?

Sim

Não

Dê exemplos:

---

---

### 3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Existe na empresa algum departamento dedicado a gestão dos recursos humanos?

Sim

Não

3.2. Os funcionários são submetidos a treinamento?

Sim

Não

Se sim, quantas vezes por ano?

---

---

**3.3.** A empresa usa algum critério no recrutamento, na contratação, no treinamento e na compensação dos trabalhadores?

Sim

Não

Se sim, explique.

---

---

---

---

**3.4.** Existem planos de desenvolvimento de carreiras?

Sim

Não

#### **4. INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA**

**4.1.** A DZ possui alguma sucursal?

Sim

Não

**4.2.** As decisões sobre finanças, contabilidade, assuntos jurídicos, questões governamentais são tratadas ao nível da Direcção Geral?

Sim

Não

**4.3.** O repórter sobre o desempenho financeiro da empresa é realizado:

Mensalmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

**APÊNDICE II – Entrevista Dirigida ao Director Geral da Drogaria da Zambézia, Lda. sobre o Posicionamento Estratégico.**

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

**I**

**Como forma de auxiliar na definição formal da visão, missão, objectivos e posteriormente a (s) estratégia (s), responda as seguintes perguntas:**

**1.1.** Quais são os valores que devem ser respeitados para que a empresa alcance a sua finalidade?

---

---

---

---

**1.2.** Descreva a visão da empresa (a combinação de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas.).

---

---

---

**1.3.** Aponte a missão da empresa ou a sua razão de ser (especificar o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa actua e os clientes que atende).

---

---

---

---

**1.4.** Indique os objectivos estratégicos da empresa (quantificados e enquadrados no tempo), tendo em conta que o propósito do estabelecimento dos mesmos é converter a declaração da visão e missão em resultados específicos de desempenho e, em resultados que a organização deseja alcançar.

---

---

---

---

---

---

---

---

**1.5.** Quais são os factores críticos de sucesso da empresa, ou seja, os factores que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor?

---

---

---

---

---

---

---

### APÊNDICE III – Tabelas Usadas na Avaliação do Desempenho Financeiro da Drogeria Da Zambézia, Lda.

**Tabela 6:** Valores Usados no Cálculo dos Rácios de Liquidez.

RÁCIOS	FÓRMULAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liquidez Corrente =	Activo Circulante *	2.154.796,68	4.073.371,97	4.240.261,53	5.364.182,82	6.280.953,29	7.770.350,81	9.894.905,99	9.897.310,22	14.213.367,30	13.490.389,96	14.484.334,26
	Passivo Circulante	1.815.207,16	685.121,30	559.755,84	280.296,03	362.074,06	1.227.263,20	2.053.430,94	2.116.891,51	4.417.490,39	1.839.421,15	1.739.918,00
Liquidez seca =	Activo Circulante - Existências	1.528.956,52	2.909.354,76	2.650.699,74	3.659.784,53	3.524.731,14	4.054.734,38	6.125.605,71	5.523.306,91	9.952.063,73	10.318.250,56	10.395.412,29
	Passivo Circulante	1.815.207,16	685.121,30	559.755,84	280.296,03	362.074,06	1.227.263,20	2.053.430,94	2.116.891,51	4.417.490,39	1.839.421,15	1.739.918,00

\*Da rubrica dos "Outros Devedores" foram excluídos os valores referentes aos devedores sócios do ano 2004 a 2011, por fazerem parte de uma dívida de longo prazo.

**Fonte:** Anexo I.

**Tabela 7:** Rácios de Liquidez.

Rácios de Liquidez	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liquidez Corrente	1,19	5,95	7,58	19,14	17,35	6,33	4,82	4,68	3,22	7,33	8,32
Liquidez Seca	0,84	4,25	4,74	13,06	9,73	3,30	2,98	2,61	2,25	5,61	5,97

**Fonte:** Tabela 6.

**Tabela 8:** Valores Usados no Cálculo dos Rácios de Funcionamento.<sup>17</sup>

RÁCIOS	FÓRMULAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rotação das Existências =	CIVC	11.192.358,37	14.128.735,60	14.199.066,37	13.775.644,88	16.620.006,18	18.626.248,96	20.645.329,08	21.712.675,48	22.757.495,65	24.499.084,48	27.576.738,14
	Existências	625.840,17	1.164.017,20	1.589.561,79	1.704.398,28	2.756.222,15	3.715.616,43	3.769.300,28	4.374.003,31	4.261.303,57	3.172.139,40	4.088.921,97
Idade Média das Existências =	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
	Rotação das Existências	17,88	12,14	8,93	8,08	6,03	5,01	5,48	4,96	5,34	7,72	6,74
Prazo Médio de Recebimentos =	Clientes x 360 dias	81.394.548,17	159.806.072,21	257.738.138,69	376.406.636,45	171.965.457,59	372.047.601,60	627.634.990,80	431.436.722,40	577.217.365,20	576.526.521,60	636.869.440,80
	Vendas de Mercadorias	14.936.574,68	18.783.238,96	19.138.503,97	19.047.038,12	22.524.633,76	24.101.719,40	28.233.515,97	29.694.396,57	32.457.106,54	35.055.828,71	40.112.947,37
Prazo Médio de Pagamentos =	Fornecedores x 360 dias	469.916.747,28	37.465.118,28	6.252.143,58	0,00	0,00	413.335.695,60	584.420.155,20	700.741.598,40	1.218.545.510,40	593.579.372,40	422.407.771,20
	Compra de Mercadorias (Totais)	14.596.914,81	14.963.730,82	16.874.058,57	15.980.852,47	20.374.128,98	22.594.814,00	23.525.359,81	25.846.097,01	26.364.645,34	26.894.586,33	32.637.062,96
Rotação do Activo Total =	Vendas de Mercadorias	14.936.574,68	18.783.238,96	19.138.503,97	19.047.038,12	22.524.633,76	24.101.719,40	28.233.515,97	29.694.396,57	32.457.106,54	35.055.828,71	40.112.947,37
	Activo Total	4.707.457,11	4.798.210,86	4.962.725,86	6.476.897,99	7.319.825,42	8.808.240,28	10.917.573,67	11.246.208,19	15.601.782,92	14.901.896,06	15.793.654,19

**Fonte:** Anexo I.**Tabela 9:** Rácios de Funcionamento.

Rácios de Funcionamento	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rotação das Existências	17,88	12,14	8,93	8,08	6,03	5,01	5,48	4,96	5,34	7,72	6,74
Idade Média das Existências	20,13	29,66	40,30	44,54	59,70	71,81	65,73	72,52	67,41	46,61	53,38
Prazo Médio de Recebimentos	5,45	8,51	13,47	19,76	7,63	15,44	22,23	14,53	17,78	16,45	15,88
Prazo Médio de Pagamentos	32,19	2,50	0,37	0,00	0,00	18,29	24,84	27,11	46,22	22,07	12,94
Rotação do Activo Total	3,17	3,91	3,86	2,94	3,08	2,74	2,59	2,64	2,08	2,35	2,54

**Fonte:** Tabela 8.

<sup>17</sup> Em 2004 e 2005 foram saldas as dívidas com os fornecedores antes do fecho do exercício. Paralelamente, foi usada a suposição de que o ano tem 360 dias, 12 meses e 30 dias.

**Tabela 10:** Valores Usados no Cálculo dos Rácios de Estrutura e Endividamento.

RÁCIOS	FÓRMULAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Imobilização do Capital Próprio =	$\frac{\text{Activo Permanente}}{\text{Capital Próprio}}$	885.064,58	724.838,89	722.464,33	612.715,17	578.313,13	634.158,83	604.841,88	931.072,17	877.058,67	832.589,98	721.504,70
		2.892.249,95	4.113.089,56	4.402.970,02	6.196.601,96	6.957.751,36	7.580.977,08	8.864.142,73	9.129.316,68	11.184.292,53	13.062.474,91	14.053.736,19
Endividamento Geral =	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Capital Próprio}}$	1.815.207,16	685.121,30	559.755,84	280.296,03	362.074,06	1.227.263,20	2.053.430,94	2.116.891,51	4.417.490,39	1.839.421,15	1.739.918,00
		2.892.249,95	4.113.089,56	4.402.970,02	6.196.601,96	6.957.751,36	7.580.977,08	8.864.142,73	9.129.316,68	11.184.292,53	13.062.474,91	14.053.736,19

**Fonte:** Anexo I.**Tabela 11:** Rácios de Estrutura e Endividamento.

Rácios de Estrutura e Endividamento	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Imobilização do Capital Próprio	0,31	0,18	0,16	0,10	0,08	0,08	0,07	0,10	0,08	0,06	0,05
Endividamento Geral	0,63	0,17	0,13	0,05	0,05	0,16	0,23	0,23	0,39	0,14	0,12

**Fonte:** Tabela 10.

**Tabela 12:** Valores Usados no Cálculo dos Rácios de Rendibilidade.

RÁCIOS	FÓRMULAS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Margem de Lucro Bruto =	$\frac{\text{Vendas de Mercadorias} - \text{CIVC (Lucro Bruto)}}{\text{Vendas de Mercadorias}}$	3.744.216,32	4.654.503,37	4.939.437,59	5.271.393,23	5.904.627,57	5.475.470,44	7.588.186,89	7.981.721,09	9.699.610,89	10.556.744,23	12.536.209,23
		14.936.574,68	18.783.238,96	19.138.503,97	19.047.038,12	22.524.633,76	24.101.719,40	28.233.515,97	29.694.396,57	32.457.106,54	35.055.828,71	40.112.947,37
Margem de Lucro Operacional =	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas de Mercadorias}}$	1.451.406,96	1.809.278,76	1.444.772,04	1.827.133,21	1.714.917,46	996.400,38	1.965.571,18	1.591.363,10	3.009.074,34	2.754.218,57	3.482.432,22
		14.936.574,68	18.783.238,96	19.138.503,97	19.047.038,12	22.524.633,76	24.101.719,40	28.233.515,97	29.694.396,57	32.457.106,54	35.055.828,71	40.112.947,37
Margem de Lucro Líquido =	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas de Mercadorias}}$	1.501.025,68	1.878.214,78	1.480.512,81	1.902.399,91	1.737.266,00	953.161,77	1.283.165,65	265.173,95	2.054.975,85	1.878.182,38	2.491.261,28
		14.936.574,68	18.783.238,96	19.138.503,97	19.047.038,12	22.524.633,76	24.101.719,40	28.233.515,97	29.694.396,57	32.457.106,54	35.055.828,71	40.112.947,37
Retorno do Activo Total (ROA) =	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Activo Total}}$	1.501.025,68	1.878.214,78	1.480.512,81	1.902.399,91	1.737.266,00	953.161,77	1.283.165,65	265.173,95	2.054.975,85	1.878.182,38	2.491.261,28
		4.707.457,11	4.798.210,86	4.962.725,86	6.476.897,99	7.319.825,42	8.808.240,28	10.917.573,67	11.246.208,19	15.601.782,92	14.901.896,06	15.793.654,19
Retorno do Capital Próprio (ROE) =	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$	1.501.025,68	1.878.214,78	1.480.512,81	1.902.399,91	1.737.266,00	953.161,77	1.283.165,65	265.173,95	2.054.975,85	1.878.182,38	2.491.261,28
		1.932.343,84	2.553.183,45	2.343.063,91	4.136.695,84	4.903.487,49	5.526.713,20	8.864.142,73	9.129.316,68	11.184.292,53	13.062.474,91	14.053.736,19

**Fonte:** Anexo I.

**Tabela 13:** Rácios de Rendibilidade.

Rácios de Rendibilidade	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Margem de Lucro Bruto	25,07%	24,78%	25,81%	27,68%	26,21%	22,72%	26,88%	26,88%	29,88%	30,11%	31,25%
Margem de Lucro Operacional	9,72%	9,63%	7,55%	9,59%	7,61%	4,13%	6,96%	5,36%	9,27%	7,86%	8,68%
Margem de Lucro Líquido	10,05%	10,00%	7,74%	9,99%	7,71%	3,95%	4,54%	0,89%	6,33%	5,36%	6,21%
Retorno do Activo Total (ROA)	31,89%	39,14%	29,83%	29,37%	23,73%	10,82%	11,75%	2,36%	13,17%	12,60%	15,77%
Retorno do Capital Próprio (ROE)	77,68%	73,56%	63,19%	45,99%	35,43%	17,25%	14,48%	2,90%	18,37%	14,38%	17,73%

**Fonte:** Tabela 12.

**Tabela 14:** Análise Vertical das Demonstrações de Resultado da Drogaria da Zambézia, Lda.<sup>18</sup>

Cod. Conta	Rubricas	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
7.1	Vendas de Mercadorias	14.936.574,68		18.783.238,96		19.138.503,97		19.047.038,12		22.524.633,76	
7.2	Vendas de Serviços										
	<b>SOMA</b>	<b>14.936.574,68</b>	<b>100,00%</b>	<b>18.783.238,96</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.138.503,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.047.038,12</b>	<b>100,00%</b>	<b>22.524.633,76</b>	<b>100,00%</b>
6.1.2	Variação de Produção										
7.3	Investimentos Realizados pela Própria Empresa										
7.4	Reversões do Período										
7.5	Rendimentos Suplementares										
7.6	Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais	35.000,00		7.084,98		7.535,43		0,00		1.682,27	
7.8	Rendimentos e Ganhos Financeiros	32.054,47		75.931,90		55.802,82		109.185,41		36.111,27	
7.9	Ganhos por Aumento do Justo Valor										
	<b>TOTAL DOS RENDIMENTOS E GANHOS</b>	<b>15.003.629,15</b>		<b>18.866.255,84</b>		<b>19.201.842,21</b>		<b>19.156.223,53</b>		<b>22.562.427,30</b>	
6.1.1	Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos	11.192.358,37	74,93%	14.128.735,60	75,22%	14.199.066,37	74,19%	13.775.644,88	72,32%	16.620.006,18	73,79%
6.2	Gasto com Pessoal	1.245.351,50	8,34%	1.588.130,00	8,46%	1.794.443,50	9,38%	2.074.800,00	10,89%	2.505.597,39	11,12%
6.3	Fornecimento e Serviços de Terceiros	619.415,51	4,15%	794.142,59	4,23%	1.088.308,51	5,69%	872.359,87	4,58%	1.004.499,85	4,46%
6.4	Perdas por Imparidade do Período										
6.5	Amortizações do Período	156.956,40	1,05%	154.842,34	0,82%	175.230,42	0,92%	181.605,01	0,95%	141.407,83	0,63%
6.6	Provisões do Período										
6.7	Perdas por Redução no Justo Valor										
6.8	Outros Gastos e Perdas Operacionais	279.835,95	1,87%	320.759,68	1,71%	464.136,04	2,43%	349.191,16	1,83%	553.650,04	2,46%
6.9	Gastos e Perdas Financeiras	8.685,75	0,06%	1.430,86	0,01%	144,56	0,00%	222,70	0,00%	0,00	0,00%
	<b>TOTAL DOS GASTOS E PERDAS</b>	<b>13.502.603,47</b>	<b>90,40%</b>	<b>16.988.041,06</b>	<b>90,44%</b>	<b>17.721.329,41</b>	<b>92,60%</b>	<b>17.253.823,62</b>	<b>90,59%</b>	<b>20.825.161,29</b>	<b>92,46%</b>
8.5	Imposto sobre o Rendimento	525.358,99	3,52%	657.375,17	3,50%	473.764,10	2,48%	608.767,97	3,20%	555.925,12	2,47%
	<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>1.501.025,68</b>	<b>10,05%</b>	<b>1.878.214,78</b>	<b>10,00%</b>	<b>1.480.512,81</b>	<b>7,74%</b>	<b>1.902.399,91</b>	<b>9,99%</b>	<b>1.737.266,00</b>	<b>7,71%</b>

Fonte: Anexo I.

<sup>18</sup> Demonstrações de Resultado Adaptadas ao Modelo M/20A.1- Declaração Anual de Informação Contabilística e Fiscal – Autoridade Tributária de Moçambique - Ministério das Finanças.

**Tabela 14:** Continuação

Cod. Conta	Rubricas	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
7.1	Vendas de Mercadorias	24.101.719,40		28.233.515,97		29.694.396,57		32.457.106,54		35.055.828,71		40.111.424,63	
7.2	Vendas de Serviços												
	<b>SOMA</b>	<b>24.101.719,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>28.233.515,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>29.694.396,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>32.457.106,54</b>	<b>100,00%</b>	<b>35.055.828,71</b>	<b>100,00%</b>	<b>40.111.424,63</b>	<b>100,00%</b>
6.1.2	Variação de Produção												
7.3	Investimentos Realizados pela Própria Empresa												
7.4	Reversões do Período												
7.5	Rendimentos Suplementares												
7.6	Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais	56.835,36		0,00		4.290,04		113.894,89		46.981,52		0,00	
7.8	Rendimentos e Ganhos Financeiros	15.444,56		22.287,62		28.403,72		42.270,11		75.129,86		255.020,99	
7.9	Ganhos por Aumento do Justo Valor												
	<b>TOTAL DOS RENDIMENTOS E GANHOS</b>	<b>24.173.999,32</b>		<b>28.255.803,59</b>		<b>29.727.090,33</b>		<b>32.613.271,54</b>		<b>35.177.940,09</b>		<b>40.366.445,62</b>	
6.1.1	Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos	18.626.248,96	77,28%	20.645.329,08	73,12%	21.712.675,48	73,12%	22.757.495,65	70,12%	24.499.084,48	69,89%	27.576.738,14	68,75%
6.2	Gasto com Pessoal	2.808.466,50	11,65%	3.401.236,77	12,05%	4.233.246,56	14,26%	4.271.332,50	13,16%	5.053.962,59	14,42%	6.059.287,56	15,11%
6.3	Fornecimento e Serviços de Terceiros	986.889,94	4,09%	1.706.748,69	6,05%	1.557.840,48	5,25%	1.668.529,68	5,14%	2.173.801,68	6,20%	2.393.826,07	5,97%
6.4	Perdas por Imparidade do Período												
6.5	Amortizações do Período	97.793,86	0,41%	89.398,06	0,32%	127.120,13	0,43%	134.055,11	0,41%	140.028,65	0,40%	118.085,29	0,29%
6.6	Provisões do Período												
6.7	Perdas por Redução no Justo Valor												
6.8	Outros Gastos e Perdas Operacionais	701.438,29	2,91%	502.007,92	1,78%	1.318.507,78	4,44%	715.237,43	2,20%	467.413,00	1,33%	482.578,09	1,20%
6.9	Gastos e Perdas Financeiras	0,00	0,00%	10.028,83	0,04%	13.443,37	0,05%	12.221,45	0,04%	30.864,30	0,09%	8.334,38	0,02%
	<b>TOTAL DOS GASTOS E PERDAS</b>	<b>23.220.837,55</b>	<b>96,35%</b>	<b>26.354.749,35</b>	<b>93,35%</b>	<b>28.962.833,80</b>	<b>97,54%</b>	<b>29.558.871,82</b>	<b>91,07%</b>	<b>32.365.154,70</b>	<b>92,32%</b>	<b>36.638.849,53</b>	<b>91,34%</b>
8.5	Imposto sobre o Rendimento	329.936,06	1,37%	617.888,49	2,19%	499.082,58	1,68%	999.423,87	3,08%	934.603,01	2,67%	1.237.857,55	3,09%
	<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>953.161,77</b>	<b>3,95%</b>	<b>1.283.165,75</b>	<b>4,54%</b>	<b>265.173,95</b>	<b>0,89%</b>	<b>2.054.975,85</b>	<b>6,33%</b>	<b>1.878.182,38</b>	<b>5,36%</b>	<b>2.491.261,28</b>	<b>6,21%</b>

Fonte: Anexo I.

**Tabela 15:** Percentagem dos Principais Custos Operacionais em Relação às Vendas.

PRINCIPAIS CUSTOS OPERACIONAIS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos	74,93%	75,22%	74,19%	72,32%	73,79%	77,28%	73,12%	73,12%	70,12%	69,89%	68,75%
Gasto com Pessoal	8,34%	8,46%	9,38%	10,89%	11,12%	11,65%	12,05%	14,26%	13,16%	14,42%	15,11%
Fornecimento e Serviços de Terceiros	4,15%	4,23%	5,69%	4,58%	4,46%	4,09%	6,05%	5,25%	5,14%	6,20%	5,97%

Fonte: Tabela 14.

**Tabela 16:** Síntese de Rácios Financeiros.

SÍNTESE DE RÁCIOS	PERÍODO EM ESTUDO										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>RÁCIOS DE LIQUIDEZ</b>											
Liquidez Corrente	1,19	5,95	7,58	19,14	17,35	6,33	4,82	4,68	3,22	7,33	8,32
Liquidez Seca	0,84	4,25	4,74	13,06	9,73	3,30	2,98	2,61	2,25	5,61	5,97
<b>RÁCIOS DE FUNCIONAMENTO</b>											
Rotação das Existências	17,88	12,14	8,93	8,08	6,03	5,01	5,48	4,96	5,34	7,72	6,74
Idade Média das Existências	20,13	29,66	40,30	44,54	59,70	71,81	65,73	72,52	67,41	46,61	53,38
Prazo Médio de Recebimentos	5,45	8,51	13,47	19,76	7,63	15,44	22,23	14,53	17,78	16,45	15,88
Prazo Médio de Pagamentos	32,19	2,50	0,37	0,00	0,00	18,29	24,84	27,11	46,22	22,07	12,94
Rotação do Activo Total	3,17	3,91	3,86	2,94	3,08	2,74	2,59	2,64	2,08	2,35	2,54
<b>RÁCIOS DE ESTRUTURA E ENDIVIDAMENTO</b>											
Imobilização do Capital Próprio	0,31	0,18	0,16	0,10	0,08	0,08	0,07	0,10	0,08	0,06	0,05
Endividamento Geral	0,63	0,17	0,13	0,05	0,05	0,16	0,23	0,23	0,39	0,14	0,12
<b>RÁCIOS DE RENDIBILIDADE</b>											
Margem de Lucro Bruto	25,07%	24,78%	25,81%	27,68%	26,21%	22,72%	26,88%	26,88%	29,88%	30,11%	31,25%
Margem de Lucro Operacional	9,72%	9,63%	7,55%	9,59%	7,61%	4,13%	6,96%	5,36%	9,27%	7,86%	8,68%
Margem de Lucro Líquido	10,05%	10,00%	7,74%	9,99%	7,71%	3,95%	4,54%	0,89%	6,33%	5,36%	6,21%
Retorno do Activo Total (ROA)	31,89%	39,14%	29,83%	29,37%	23,73%	10,82%	11,75%	2,36%	13,17%	12,60%	15,77%
Retorno do Capital Próprio (ROE)	77,68%	73,56%	63,19%	45,99%	35,43%	17,25%	14,48%	2,90%	18,37%	14,38%	17,73%

Fonte: Tabelas 7,9,11 e 13.

**APÊNDICE IV – Tabelas Usadas no Desenvolvimento da Demonstração de Resultados Projectada e do Mapa de Tesouraria Projectado.**

**Tabela 17:** Projecção de Outubro a Dezembro de Algumas Rubricas da Demonstração de Resultados do Ano 2012 com Base no seu Histórico de Janeiro a Setembro.

		<b>RUBRICAS</b>							
<b>Cod. Conta</b>		<b>7.1</b>	<b>7.6</b>	<b>7.8</b>	<b>2.1</b>	<b>6.2</b>	<b>6.3</b>	<b>6.8</b>	<b>6.9</b>
<b>Mês</b>		<b>Vendas</b>	<b>Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais</b>	<b>Rendimentos e Ganhos Financeiros</b>	<b>Compras</b>	<b>Gasto com Pessoal</b>	<b>Fornecimento e Serviços de Terceiros</b>	<b>Outros Gastos e Perdas Operacionais</b>	<b>Gastos e Perdas Financeiras</b>
<b>Real</b>	Jan-12	2.634.381,87	0,00	18.510,30	129.625,65	449.552,00	454.698,21	2.188,16	290,46
	Fev-12	4.064.801,46	0,00	22.856,89	888.005,90	445.588,50	152.057,35	11.833,37	74,70
	Mar-12	4.476.961,97	0,00	13.211,15	2.607.998,62	459.673,00	134.770,96	50.233,69	1.510,41
	Abr-12	3.482.190,56	0,00	10.745,39	3.911.137,49	561.315,00	307.209,52	57.782,60	270,83
	Mai-12	5.221.137,89	0,00	15.357,51	2.352.421,95	462.623,50	127.265,45	33.590,96	3.390,50
	Jun-12	5.019.656,82	0,00	20.345,20	3.271.689,49	489.159,00	208.856,79	63.584,30	439,78
	Jul-12	4.536.210,05	0,00	16.475,42	3.527.457,21	494.212,16	308.943,10	32.948,44	1.046,87
	Ago-12	4.992.870,05	0,00	12.895,94	3.156.402,96	508.463,75	141.348,69	38.748,44	2.459,71
	Set-12	4.094.775,80	0,00	14.695,84	3.398.547,54	526.420,50	114.510,52	50.757,30	1.747,81
<b>Previsão</b>	Out-12	4.541.285,30	0,00	14.689,07	3.360.802,57	509.698,80	188.267,44	40.818,06	1.751,46
	Nov-12	4.541.285,30	0,00	14.689,07	3.360.802,57	509.698,80	188.267,44	40.818,06	1.751,46
	Dez-12	4.541.285,30	0,00	14.689,07	3.360.802,57	509.698,80	188.267,44	40.818,06	1.751,46
	<b>Total</b>	<b>52.146.842,37</b>	<b>0,00</b>	<b>189.160,84</b>	<b>33.325.694,52</b>	<b>5.926.103,82</b>	<b>2.514.462,90</b>	<b>464.121,44</b>	<b>16.485,46</b>

Fonte: Anexo II.

**Tabela 18:** Cálculo do Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos Projectados.

		<b>CUSTO DOS INVENTÁRIOS VENDIDOS OU CONSUMIDOS</b>				
<b>Nº</b>	<b>Descrição</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>1</b>	Existências Iniciais	3.172.139,40	4.088.921,97	5.274.709,34	4.747.238,41	4.272.514,57
<b>2</b>	Compras de Mercadorias	28.493.520,71	33.325.694,52	38.657.805,64	45.616.210,66	54.739.452,79
<b>3</b>	Regularização de Existências					
<b>4</b>	Existências Finais	4.088.921,97	5.274.709,34	4.747.238,41	4.272.514,57	3.845.263,11
<b>5</b>	<b>CIVC (5=1+2±3-4)</b>	<b>27.576.738,14</b>	<b>32.139.907,15</b>	<b>39.185.276,58</b>	<b>46.090.934,50</b>	<b>55.166.704,25</b>

**Fonte:** Quadro 8.

**Tabela 19:** Plano de Proveitos (2012 a 2015).

<b>Cód. Conta</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
7.1	Vendas de Mercadorias	52.146.842,37	61.533.274,00	73.839.928,80	90.084.713,13
7.6	Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00
7.8	Rendimentos e Ganhos Financeiros	189.160,84	217.534,97	250.165,21	287.689,99
	<b>Total</b>	<b>52.336.003,21</b>	<b>61.750.808,96</b>	<b>74.090.094,01</b>	<b>90.372.403,12</b>

**Fonte:** Quadro 7.

**Tabela 20:** Plano de Custos (2012 a 2015).

<b>Cód. Conta</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
6.1.1	Custo dos Inventários Vendidos ou Consumidos	32.139.907,15	39.185.276,58	46.090.934,50	55.166.704,25
6.2	Gasto com Pessoal	5.926.103,82	6.815.019,39	8.041.722,88	9.730.484,69
6.3	Fornecimento e Serviços de Terceiros	2.514.462,90	3.017.355,48	3.681.173,69	4.270.161,48
6.5	Amortizações do Período	119.614,33	203.837,24	204.151,66	212.831,08
6.8	Outros Gastos e Perdas Operacionais	464.121,44	649.770,02	909.678,02	1.273.549,23
6.9	Gastos e Perdas Financeiras	16.485,46	23.903,92	35.855,88	55.576,61
	<b>Total</b>	<b>41.180.695,10</b>	<b>49.895.162,63</b>	<b>58.963.516,62</b>	<b>70.709.307,33</b>

**Fonte:** Quadros 7 e 8.

**Tabela 21:** Base de Cálculo dos Rácios de Rendibilidade.

FÓRMULAS		Real	Previsão			
		2011	2012	2013	2014	2015
Margem de Lucro Bruto =	Vendas de Mercadorias - CIVC (Lucro Bruto)	12.536.209,23	20.006.935,22	22.347.997,42	27.748.994,30	34.918.008,88
	Vendas de Mercadorias	40.112.947,37	52.146.842,37	61.533.274,00	73.839.928,80	90.084.713,13
Margem de Lucro Operacional =	Resultado Operacional	3.482.432,22	10.982.632,73	11.662.015,29	14.912.268,05	19.430.982,41
	Vendas de Mercadorias	40.112.947,37	52.146.842,37	61.533.274,00	73.839.928,80	90.084.713,13
Margem de Lucro Líquido =	Lucro Líquido	2.491.261,28	7.585.609,52	8.061.839,51	10.286.072,62	13.370.905,14
	Vendas de Mercadorias	40.112.947,37	52.146.842,37	61.533.274,00	73.839.928,80	90.084.713,13

Fonte: Tabela 2.

**Tabela 22:** Apuramento do IVA das Vendas

Período	Vendas Totais	Vendas Isentas (10%)	Vendas c/ IVA (90%)	VALOR LÍQUIDO	IVA das Vendas
2012	52.146.842,37	5.214.684,24	46.932.158,13	40.112.955,67	6.819.202,46
2013	61.533.274,00	6.153.327,40	55.379.946,60	47.333.287,69	8.046.658,91
2014	73.839.928,80	7.383.992,88	66.455.935,92	56.799.945,23	9.655.990,69
2015	90.084.713,13	9.008.471,31	81.076.241,82	69.295.933,18	11.780.308,64

Fonte: Tabela 6 e Quadro 9.

# APÊNDICE V – Mapas de Reintegrações e Amortizações Projectadas de 2012 a 2015.

**Tabela 23:** Mapa de Reintegrações e Amortizações Projectado para o Exercício de 2012.<sup>19</sup>

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2012

## MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpóreos e incorpóreos) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

1	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Collect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores				
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
<b>3.2</b>	<b>IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS</b>														
<b>3.2.1</b>	<b>CONSTRUÇÕES</b>														
1	Escritório novo anexo ao Edifício da Sede	1996	1996	74.525,65		74.525,65		37.262,82	2%	1.490,51		38.753,34	35.772,31		
1	Imóvel na Praia do Zalala	2001	2001	150.511,11		150.511,11		51.173,76	2%	3.010,22		54.183,98	96.327,13		
				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
	Sub-Total(3.2.1)			<b>225.036,76</b>		<b>225.036,76</b>		<b>88.436,59</b>		<b>4.500,74</b>		<b>92.937,32</b>	<b>132.099,44</b>		
<b>3.2.4</b>	<b>EQUIPAMENTOS P/TRANSPORTE</b>														
1	Viatura "Toyota Vent." MMB-39-86	1999	1999	204.893,77		204.893,77		204.893,77	0%	0,00		204.893,77	0,00		
1	Viatura "Isuzo." MMF-40-81	2001	2001	315.000,00		315.000,00		315.000,00	0%	0,00		315.000,00	0,00		
1	viatura " " MLY-43-05	2006	2006	105.769,23		105.769,23		105.769,23	0%	0,00		105.769,23	0,00		
	Sub-Total(3.2.4)			<b>625.663,00</b>	<b>0,00</b>	<b>625.663,00</b>		<b>625.663,00</b>		<b>0,00</b>		<b>625.663,00</b>	<b>0,00</b>		
<b>3.2.2</b>	<b>EQUIPAMENTOS BÁSICOS</b>														
1	Maquina p/Fazer Chaves Ref°.829	2001	2001	18.652,00		18.652,00		18.652,00	0%	0,00		18.652,00	0,00		
1	Balança "Simão V"	2003	2003	10.983,60		10.983,60		9.885,24	10%	1.098,36		10.983,60	0,00		
1	Estante Metálica "Zamel"	2007	2007	18.000,00		18.000,00	48.967,02	9.000,00	10%	1.800,00		10.800,00	7.200,00		
1	Maquina p/mistura tinta-Pintauto	2008	2008	442.034,59		442.034,59		176.813,84	10%	44.203,46		221.017,30	221.017,29		
				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
	Sub-Total(3.2.2)			<b>489.670,19</b>		<b>489.670,19</b>		<b>214.351,08</b>		<b>47.101,82</b>		<b>261.452,90</b>	<b>228.217,29</b>		
<b>3.2.3</b>	<b>MOB. E EQUIP. ADMINIST. E SOCIAL</b>														
1	UPS "Tip.Lusa"	2010	2010	2.350,43		2.350,43		470,08	10%	235,04		705,13	1.645,30		
1	Desktop DEL-A180	2010	2010	23.632,48		23.632,48		4.726,50	10%	2.363,25		7.089,75	16.542,73		
1	Monitor Samsung 17"	2010	2010	9.384,64		9.384,64		938,46	10%	938,46		1.876,93	7.507,71		
1	Tapete 100x800x15	2010	2010	2.200,00		2.200,00		440,00	10%	220,00		660,00	1.540,00		
1	Máquina de Café "Delta"	2010	2010	11.003,02		11.003,02		2.200,60	10%	1.100,30		3.300,90	7.702,12		
1	Conj.de conex. de cabos informático"Socool"	2010	2010	24.894,94		24.894,94		4.978,98	10%	2.489,49		7.468,48	17.426,46		
1	Impressora HP1005 c/Estabelz.1500kv	2010	2010	8.717,95		8.717,95		1.743,60	10%	871,80		2.615,39	6.102,56		
1	Impressora SRP-312COPG	2010	2010	13.376,50		13.376,50		2.675,30	10%	1.337,65		4.012,95	9.363,55		
1	Maquina Café "Delta"	2011	2011	7.000,00		7.000,00		700,00	10%	700,00		1.400,00	5.600,00		
	A Transportar (3.2.3)Pag.2			<b>102.559,96</b>	<b>0,00</b>	<b>102.559,96</b>		<b>18.873,53</b>		<b>10.256,00</b>		<b>29.129,52</b>	<b>73.430,44</b>		

<sup>19</sup> Fonte: Pressupostos assumidos no quadro 7.

Tabela 23: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

EXERCÍCIO 2012

NUIT: 400 055 297

## MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de  
uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

2	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Collect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores (6) * (%10)				
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Transporte(3. 2. 3)			102.559,96	0,00	102.559,96			18.873,53		10.256,00		29.129,52	73.430,44	
1	Geleira"Fridgemaster220"	1999	2000	9.425,00		9.425,00			9.425,00	0%	0,00		9.425,00	0,00	
1	Ar Condicionado"Geltron"	2000	2000	6.999,15		6.999,15			6.999,15	0%	0,00		6.999,15	0,00	
1	Secretária"SGT"	2000	2000	4.700,86		4.700,86			4.700,86	0%	0,00		4.700,86	0,00	
1	Ventoinha de Tecto"CMC"	2000	2000	319,15		319,15			319,15	0%	0,00		319,15	0,00	
1	Calculadora"SGT"	2000	2000	470,09		470,09			470,09	0%	0,00		470,09	0,00	
1	Celular "Philips"	2000	2000	1.499,15		1.499,15			1.499,15	0%	0,00		1.499,15	0,00	
1	Estante Madeira"Maza"	2000	2000	2.300,00		2.300,00			2.300,00	0%	0,00		2.300,00	0,00	
1	Telefone"SGT"	2000	2000	726,50		726,50			726,50	0%	0,00		726,50	0,00	
1	Calculadora	2001	2001	555,56		555,56			555,56	0%	0,00		555,56	0,00	
1	Telefone	2001	2001	5.072,17		5.072,17			5.072,17	0%	0,00		5.072,17	0,00	
1	Calculadora"SGT"	2002	2002	641,07		641,07			641,07	0%	0,00		641,07	0,00	
1	Calculadora"Citizen"	2002	2002	3.846,15		3.846,15			3.846,16	0%	0,00		3.846,16	0,00	
1	Celular"Nokia-3330"	2002	2002	2.999,00		2.999,00			2.999,00	0%	0,00		2.999,00	0,00	
1	Ar Condicionado"Goldstar"	2002	2002	8.500,20		8.500,20			8.500,20	0%	0,00		8.500,20	0,00	
3	Calculadoras "SGT"	2002	2002	1.923,08		1.923,08			1.923,08	0%	0,00		1.923,08	0,00	
1	Computador"PentiumIV"	2003	2003	30.837,76		30.837,76			27.754,00	10%	3.083,78		30.837,77	-0,01	
1	Computador"640c"	2003	2003	41.017,82		41.017,82			36.916,04	10%	4.101,78		41.017,82	0,00	
1	Máquina de Escrever"Olivett"	2003	2003	20.000,00		20.000,00			18.000,00	10%	2.000,00		20.000,00	0,00	
1	Fax "Cannon"	2003	2003	9.506,79		9.506,79			8.556,11	10%	950,68		9.506,79	0,00	
1	Tel.Celular"Mcel"	2003	2003	4.615,39		4.615,39			4.153,85	10%	461,54		4.615,39	0,00	
1	Ar Condicionado "ES"	2003	2003	10.380,00		10.380,00			9.342,00	10%	1.038,00		10.380,00	0,00	
1	Ar Condicionado "GM"	2003	2003	9.829,51		9.829,51			8.846,56	10%	982,95		9.829,51	0,00	
1	Máquina Registadora"Casio-CE6100"	2004	2004	54.423,77		54.423,77			43.539,01	10%	5.442,38		48.981,38	5.442,39	
3	Estabilizadores de Corrente	2004	2004	6.142,08		6.142,08			4.913,66	10%	614,21		5.527,87	614,21	
1	Calculadora "VD341"	2005	2005	2.991,45		2.991,45			2.094,05	10%	299,15		2.393,19	598,26	
1	Ar Condicionado"LG12000"	2005	2005	12.999,00		12.999,00			9.099,30	10%	1.299,90		10.399,20	2.599,80	
1	Ar Condicionado"LG18000"	2005	2005	17.076,92		17.076,92			11.953,83	10%	1.707,69		13.661,52	3.415,40	
1	Ar Condicionado"LG24000"	2005	2005	29.058,12		29.058,12			20.340,67	10%	2.905,81		23.246,48	5.811,64	
	A Transportar(3. 2. 3)Pag.3			401.415,70	0,00	401.415,70			274.359,73		35.143,86		309.503,58	91.912,12	

**Tabela 23:** Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2012

**MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES**

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

3	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores				
8	9	10	11	12	13	14	15								
	Transporte(3.2.3)			401.415,70	0,00	401.415,70		274.359,73		35.143,86		309.503,58	91.912,12		
1	Computador "LG"	2005	2005	18.700,00		18.700,00		13.090,00	10%	1.870,00		14.960,00	3.740,00		
1	Geleira"Hitachi"	2005	2005	13.230,00		13.230,00		9.261,00	10%	1.323,00		10.584,00	2.646,00		
1	Geleira"LG"	2005	2005	9.145,30		9.145,30		6.401,71	10%	914,53		7.316,24	1.829,06		
1	vd.3174-Galeria Ducal	2006	2006	4.615,39		4.615,39		2.769,24	10%	461,54		3.230,78	1.384,61		
1	rec.0004-Tip.Lusa(cx.001)	2006	2006	1.615,38		1.615,38		969,24	10%	161,54		1.130,78	484,60		
1	rec.0592-Tip.Lusa(cx.020)	2006	2006	9.094,02		9.094,02		5.456,40	10%	909,40		6.365,80	2.728,22		
1	Fax.Cannon-Bx820	2006	2006	7.264,96		7.264,96		4.359,00	10%	726,50		5.085,49	2.179,47		
1	Cadeira c/rodas"G.Ducal"	2006	2006	2.991,45		2.991,45		1.794,90	10%	299,15		2.094,04	897,41		
1	Ac-"LG" 12000Btus	2006	2006	7.683,76		7.683,76		4.610,28	10%	768,38		5.378,65	2.305,11		
3	Cadeiras(ChamaunMS)	2006	2006	4.615,37		4.615,37		2.769,24	10%	461,54		3.230,77	1.384,60		
1	Ac-"LG" 18000Btus	2006	2006	9.990,00		9.990,00		5.994,00	10%	999,00		6.993,00	2.997,00		
1	Jogo de cadeira e mesinha centro "GD	2007	2007	4.615,39		4.615,39		2.307,70	10%	461,54		2.769,24	1.846,15		
1	Celular "Nokia"	2007	2007	1.399,00		1.399,00		699,50	10%	139,90		839,40	559,60		
1	Computador pentium4-3.2 "Mecer"	2007	2007	23.728,35		23.728,35		11.864,20	10%	2.372,84		14.237,03	9.491,32		
1	Ventoinha 18" "HK"	2007	2007	811,97		811,97		406,00	10%	81,20		487,19	324,78		
1	Cadeira "chamaune"	2007	2007	2.136,75		2.136,75		1.068,40	10%	213,68		1.282,07	854,68		
1	Telemóvel (cx.071)	2008	2008	1.709,40		1.709,40		683,76	10%	170,94		854,70	854,70		
1	Computador "Game"	2008	2008	9.606,43		9.606,43		3.842,56	10%	960,64		4.803,21	4.803,22		
1	UPS 1000va T.Lusa	2009	2009	3.846,15		3.846,15		1.153,86	10%	384,62		1.538,47	2.307,68		
1	Fax HP J.3680 Briithol	2009	2009	4.909,13		4.909,13		1.472,73	10%	490,91		1.963,65	2.945,48		
1	Calc.e Impressora Cannon TL	2009	2009	6.192,31		6.192,31		1.857,69	10%	619,23		2.476,92	3.715,39		
1	Sistema completo Comp. Miner 9434	2009	2009	65.094,02		65.094,02		19.528,20	10%	6.509,40		26.037,60	39.056,42		
1	Computador portátil "Game"	2012	2012	29.700,00		29.700,00		0,00	10%	2.970,00		2.970,00	26.730,00		
1	Monitor LCD LG "Game"	2012	2012	3.500,00		3.500,00			10%	350,00		350,00	3.150,00		
				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
	Sub-Total(3.2.3)			647.610,23	0,00	647.610,23		376.719,31		59.763,31		436.482,62	211.127,61		
3.3	IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS														
3.3.4	TRESPASSE														
1	Trespasse Loja Anexo	1997	1997	145.000,00		145.000,00		81.200,00	4%	5.800,00		87.000,00	58.000,00		
3.3.1	PROGRAMAS INFORMÁTICOS							0,00		0,00		0,00	0,00		
1	Programa Contabilidade "PMR-2000"	2001	2001	12.870,00		12.870,00		12.870,00	0%	0,00		12.870,00	0,00		
				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
3.3.1	ENCARGOS DE CONST.E EXPANÇÃO							0,00		0,00		0,00	0,00		
1	Despesas com Aumento de Capital	2004	2004	11.290,00		11.290,00		9.032,00	10%	1.129,00		10.161,00	1.129,00		
1	Despesas com Aumento de Capital	2005	2005	3.805,00		3.805,00		2.663,50	10%	380,50		3.044,00	761,00		
1	Despesas licenciamento novas instalações	2007	2007	9.389,65		9.389,65		4.694,85	10%	938,97		5.633,81	3.755,84		
	Sub-Total(3.3)			182.354,65		182.354,65		110.460,35		8.248,47		118.708,81	63.645,84		
	TOTAL GERAL			2.170.334,83	0,00	2.170.334,83		0,00		119.614,33	0,00	1.535.244,65	635.090,18	0,00	

Tabela 23: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2012

MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

4	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogénios classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								Taxas	Valores	Taxas	Valores (6) * (%10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>RESUMO IMOBILIZAÇÕES</b>															
3.1	IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS			0,00											
3.2	IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS			1.987.980,18	0,00	1.987.980,18		1.415.006,79		111.365,86		1.526.372,65	461.607,53		
3.3	IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS			182.354,65		182.354,65		118.708,81		8.248,47		126.957,28	55.397,38		
3.4	IMOBILIZAÇÕES EM CURSO			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
	<b>TOTAL IMOBILIZADO:</b>			<b>2.170.334,83</b>	<b>0,00</b>	<b>2.170.334,83</b>		<b>1.533.715,60</b>		<b>119.614,33</b>		<b>1.653.329,93</b>	<b>517.004,90</b>		

**Tabela 24:** Mapa de Reintegrações e Amortizações Projectado para o Exercício de 2013.<sup>20</sup>

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

EXERCÍCIO 2013

NUIT: 400 055 297

MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de

uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

1	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores				
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
<b>3.2</b>	<b>IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS</b>														
<b>3.2.1</b>	<b>CONSTRUÇÕES</b>														
1	Escritório novo anexo ao Edifício da Sede	1996	1996	74.525,65		74.525,65		38.753,34	2%	1.490,51		40.243,85	34.281,80		
1	Imóvel na Praia do Zalala	2001	2001	150.511,11		150.511,11		54.183,98	2%	3.010,22		57.194,21	93.316,90		
	Sub-Total(3.2.1)			225.036,76		225.036,76		92.937,32		4.500,74		97.438,06	127.598,70		
<b>3.2.4</b>	<b>EQUIPAMENTOS P/TRANSPORTE</b>														
1	Viatura "Toyota Vent." MMB-39-86	1999	1999	204.893,77		204.893,77		204.893,77	0%	0,00		204.893,77	0,00		
1	Viatura "Isuzu." MMF-40-81	2001	2001	315.000,00		315.000,00		315.000,00	0%	0,00		315.000,00	0,00		
1	viatura " MLY-43-05	2006	2006	105.769,23		105.769,23		105.769,23	0%	0,00		105.769,23	0,00		
	Viatura "servicos de entrega ao domicilio"	2013	2013	420.000,00		420.000,00			20%	84.000,00		84.000,00	336.000,00		
	Sub-Total(3.2.4)			1.045.663,00	0,00	1.045.663,00		625.663,00		84.000,00		709.663,00	336.000,00		
<b>3.2.2</b>	<b>EQUIPAMENTOS BÁSICOS</b>														
1	Maquina p/Fazer Chaves Ref°.829	2001	2001	18.652,00		18.652,00		18.652,00	0%	0,00		18.652,00	0,00		
1	Balança "Simão V"	2003	2003	10.983,60		10.983,60		10.983,60	0%	0,00		10.983,60	0,00		
1	Estante Metálica "Zamel"	2007	2007	18.000,00		18.000,00	48.967,02	10.800,00	10%	1.800,00		12.600,00	5.400,00		
1	Maquina p/mistura tinta-Pintauro	2008	2008	442.034,59		442.034,59		221.017,30	10%	44.203,46		265.220,76	176.813,83		
				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
	Sub-Total(3.2.2)			489.670,19		489.670,19		261.452,90		46.003,46		307.456,36	182.213,83		
<b>3.2.3</b>	<b>MOB. E EQUIP. ADMINIST. E SOCIAL</b>														
1	UPS "Tip.Lusa"	2010	2010	2.350,43		2.350,43		705,13	10%	235,04		940,17	1.410,26		
1	Desktop DEL-A180	2010	2010	23.632,48		23.632,48		7.089,75	10%	2.363,25		9.452,99	14.179,49		
1	Monitor Samsung 17"	2010	2010	9.384,64		9.384,64		1.876,93	10%	938,46		2.815,39	6.569,25		
1	Tapete 100x800x15	2010	2010	2.200,00		2.200,00		660,00	10%	220,00		880,00	1.320,00		
1	Máquina de Café "Delta"	2010	2010	11.003,02		11.003,02		3.300,90	10%	1.100,30		4.401,21	6.601,81		
1	Conj.de conex. de cabos informático'Socool"	2010	2010	24.894,94		24.894,94		7.468,48	10%	2.489,49		9.957,97	14.936,97		
1	Impressora HP1005 c/Estabelz.1500kv	2010	2010	8.717,95		8.717,95		2.615,39	10%	871,80		3.487,19	5.230,77		
1	Impressora SRP-312COP6	2010	2010	13.376,50		13.376,50		4.012,95	10%	1.337,65		5.350,60	8.025,90		
1	Maquina Café "Delta"	2011	2011	7.000,00		7.000,00		1.400,00	10%	700,00		2.100,00	4.900,00		
	A Transportar (3.2.3)Pag.2			102.559,96	0,00	102.559,96		29.129,52		10.256,00		39.385,52	63.174,44		

<sup>20</sup> Fonte: Pressupostos assumidos no quadro 7.

Tabela 24: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2013

MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

2	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES		EXERCÍCIO					
								Taxas	Valores	Taxas	Valores (6) * (%10)				
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Transporte(3.2.3)			102.559,96	0,00	102.559,96			29.129,52		10.256,00		39.385,52	63.174,44	
1	Geleira"Fridgemaster220"	1999	2000	9.425,00		9.425,00			9.425,00	0%	0,00		9.425,00	0,00	
1	Ar Condicionado"Geltron"	2000	2000	6.999,15		6.999,15			6.999,15	0%	0,00		6.999,15	0,00	
1	Secretária"SGT"	2000	2000	4.700,86		4.700,86			4.700,86	0%	0,00		4.700,86	0,00	
1	Ventoinha de Tecto"CMC"	2000	2000	319,15		319,15			319,15	0%	0,00		319,15	0,00	
1	Calculadora"SGT"	2000	2000	470,09		470,09			470,09	0%	0,00		470,09	0,00	
1	Celular "Philips"	2000	2000	1.499,15		1.499,15			1.499,15	0%	0,00		1.499,15	0,00	
1	Estante Madeira"Maza"	2000	2000	2.300,00		2.300,00			2.300,00	0%	0,00		2.300,00	0,00	
1	Telefone"SGT"	2000	2000	726,50		726,50			726,50	0%	0,00		726,50	0,00	
1	Calculadora	2001	2001	555,56		555,56			555,56	0%	0,00		555,56	0,00	
1	Telefone	2001	2001	5.072,17		5.072,17			5.072,17	0%	0,00		5.072,17	0,00	
1	Calculadora"SGT"	2002	2002	641,07		641,07			641,07	0%	0,00		641,07	0,00	
1	Calculadora"Citizen"	2002	2002	3.846,15		3.846,15			3.846,16	0%	0,00		3.846,16	0,00	
1	Celular"Nokia-3330"	2002	2002	2.999,00		2.999,00			2.999,00	0%	0,00		2.999,00	0,00	
1	Ar Condicionado"Goldstar"	2002	2002	8.500,20		8.500,20			8.500,20	0%	0,00		8.500,20	0,00	
3	Calculadoras "SGT"	2002	2002	1.923,08		1.923,08			1.923,08	0%	0,00		1.923,08	0,00	
1	Computador"PentiumIV"	2003	2003	30.837,76		30.837,76			30.837,77	0%	0,00		30.837,77	-0,01	
1	Computador"640c"	2003	2003	41.017,82		41.017,82			41.017,82	0%	0,00		41.017,82	0,00	
1	Máquina de Escrever"Olivett"	2003	2003	20.000,00		20.000,00			20.000,00	0%	0,00		20.000,00	0,00	
1	Fax "Cannon"	2003	2003	9.506,79		9.506,79			9.506,79	0%	0,00		9.506,79	0,00	
1	Tel.Celular"Mcel"	2003	2003	4.615,39		4.615,39			4.615,39	0%	0,00		4.615,39	0,00	
1	Ar Condicionado "ES"	2003	2003	10.380,00		10.380,00			10.380,00	0%	0,00		10.380,00	0,00	
1	Ar Condicionado "GM"	2003	2003	9.829,51		9.829,51			9.829,51	0%	0,00		9.829,51	0,00	
1	Máquina Registradora"Casio-CE6100"	2004	2004	54.423,77		54.423,77			48.981,38	10%	5.442,38		54.423,76	0,01	
3	Estabilizadores de Corrente	2004	2004	6.142,08		6.142,08			5.527,87	10%	614,21		6.142,07	0,01	
1	Calculadora "VD341"	2005	2005	2.991,45		2.991,45			2.393,19	10%	299,15		2.692,34	299,12	
1	Ar Condicionado"L612000"	2005	2005	12.999,00		12.999,00			10.399,20	10%	1.299,90		11.699,10	1.299,90	
1	Ar Condicionado"L618000"	2005	2005	17.076,92		17.076,92			13.661,52	10%	1.707,69		15.369,22	1.707,70	
1	Ar Condicionado"L624000"	2005	2005	29.058,12		29.058,12			23.246,48	10%	2.905,81		26.152,30	2.905,82	
	<b>A Transportar(3.2.3)Pag.3</b>			<b>401.415,70</b>	<b>0,00</b>	<b>401.415,70</b>			<b>309.503,58</b>		<b>22.525,13</b>		<b>332.028,71</b>	<b>69.386,99</b>	

Tabela 24: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2013

## MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

3	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogénios classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Transporte(3. 2. 3)			401.415,70	0,00	401.415,70		309.503,58		22.525,13		332.028,71		69.386,99	
1	Computador "LG"	2005	2005	18.700,00		18.700,00		14.960,00	10%	1.870,00		16.830,00		1.870,00	
1	Geleira"Hitachi"	2005	2005	13.230,00		13.230,00		10.584,00	10%	1.323,00		11.907,00		1.323,00	
1	Geleira"LG"	2005	2005	9.145,30		9.145,30		7.316,24	10%	914,53		8.230,77		914,53	
1	vd.3174-Galeria Ducal	2006	2006	4.615,39		4.615,39		3.230,78	10%	461,54		3.692,32		923,07	
1	rec.0004-Tip.Lusa(cx.001)	2006	2006	1.615,38		1.615,38		1.130,78	10%	161,54		1.292,31		323,07	
1	rec.0592-Tip.Lusa(cx.020)	2006	2006	9.094,02		9.094,02		6.365,80	10%	909,40		7.275,21		1.818,81	
1	Fax.Cannon-Bx820	2006	2006	7.264,96		7.264,96		5.085,49	10%	726,50		5.811,99		1.452,97	
1	Cadeira c/rodas"G.Ducal"	2006	2006	2.991,45		2.991,45		2.094,04	10%	299,15		2.393,19		598,27	
1	Ac-"LG" 12000Btus	2006	2006	7.683,76		7.683,76		5.378,65	10%	768,38		6.147,03		1.536,73	
3	Cadeiras(ChamaunMS)	2006	2006	4.615,37		4.615,37		3.230,77	10%	461,54		3.692,31		923,06	
1	Ac-"LG" 18000Btus	2006	2006	9.990,00		9.990,00		6.993,00	10%	999,00		7.992,00		1.998,00	
1	Jogo de cadeira e mesinha centro "GD	2007	2007	4.615,39		4.615,39		2.769,24	10%	461,54		3.230,78		1.384,61	
1	Celular "Nokia"	2007	2007	1.399,00		1.399,00		839,40	10%	139,90		979,30		419,70	
1	Computador pentium4-3.2 "Mecer"	2007	2007	23.728,35		23.728,35		14.237,03	10%	2.372,84		16.609,87		7.118,49	
1	Ventoinha 18" "HK"	2007	2007	811,97		811,97		487,19	10%	81,20		568,39		243,58	
1	Cadeira "chamaune"	2007	2007	2.136,75		2.136,75		1.282,07	10%	213,68		1.495,75		641,01	
1	Telemóvel (cx.071)	2008	2008	1.709,40		1.709,40		854,70	10%	170,94		1.025,64		683,76	
1	Computador "Game"	2008	2008	9.606,43		9.606,43		4.803,21	10%	960,64		5.763,85		3.842,58	
1	UPS 1000va T.Lusa	2009	2009	3.846,15		3.846,15		1.538,47	10%	384,62		1.923,09		1.923,07	
1	Fax HP J.3680 Britthol	2009	2009	4.909,13		4.909,13		1.963,65	10%	490,91		2.454,56		2.454,57	
1	Calc.e Impressora Cannon TL	2009	2009	6.192,31		6.192,31		2.476,92	10%	619,23		3.096,15		3.096,16	
1	Sistema completo Comp. Miner 9434	2009	2009	65.094,02		65.094,02		26.037,60	10%	6.509,40		32.547,01		32.547,01	
1	Computador portátil "Game"	2012	2012	29.700,00		29.700,00		2.970,00	10%	2.970,00		5.940,00		23.760,00	
1	Monitor LCD LG "Game"	2012	2012	3.500,00		3.500,00		350,00	10%	350,00		700,00		2.800,00	
2	Mesas de escritório	2013	2013	30.700,00		30.700,00			10%	3.070,00		3.070,00		27.630,00	
2	Cadeiras de escritório	2013	2013	12.500,00		12.500,00			10%	1.250,00		1.250,00		11.250,00	
2	Computadores desktop	2013	2013	48.500,00		48.500,00			10%	4.850,00		4.850,00		43.650,00	
2	Impressoras laser	2013	2013	10.600,00		10.600,00			10%	1.060,00		1.060,00		9.540,00	
2	Calculadora"Citizen"	2013	2013	9.000,00		9.000,00			10%	900,00		900,00		8.100,00	
2	Estabilizadores de corrente	2013	2013	3.400,00		3.400,00			10%	340,00		340,00		3.060,00	
2	UPS 1000va	2013	2013	8.000,00		8.000,00			10%	800,00		800,00		7.200,00	
1	Gerador "Rayob"	2013	2013	16.700,00		16.700,00			10%	1.670,00		1.670,00		15.030,00	
	Sub-Total(3. 2. 3)			787.010,23	0,00	787.010,23		436.482,62		61.084,58		497.567,20		289.443,03	
3.3	IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS														
3.3.4	TRESPASSE														
1	Trespasse Loja Anexa	1997	1997	145.000,00		145.000,00		87.000,00	4%	5.800,00		92.800,00		52.200,00	
3.3.1	PROGRAMAS INFORMÁTICOS														
1	Programa Contabilidade "PMR-2000"	2001	2001	12.870,00		12.870,00		12.870,00	0%	0,00		12.870,00		0,00	
				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
3.3.1	ENCARGOS DE CONST.E EXPANÇÃO														
1	Despesas com Aumento de Capital	2004	2004	11.290,00		11.290,00		10.161,00	10%	1.129,00		11.290,00		0,00	
1	Despesas com Aumento de Capital	2005	2005	3.805,00		3.805,00		3.044,00	10%	380,50		3.424,50		380,50	
1	Despesas licenciamento novas instalações	2007	2007	9.389,65		9.389,65		5.633,81	10%	938,97		6.572,78		2.816,88	
	Sub-Total(3.3)			182.354,65		182.354,65		118.708,81		8.248,47		126.957,28		55.397,38	
	TOTAL GERAL			2.729.734,83	0,00	2.729.734,83		0,00		203.837,24	0,00	1.739.081,89		990.652,94	

**Tabela 24:** Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2013

**MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES**

Elementos do activo não revalidados (corpóreos e incorpóreos) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

4	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO <small>(por grupos homogénios classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)</small>	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>RESUMO IMOBILIZAÇÕES</b>															
3.1	IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS														
3.2	IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS			2.547.380,18	0,00	2.547.380,18		1.416.535,84		195.588,78		1.612.124,62	935.255,56		
3.3	IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS			182.354,65		182.354,65		118.708,81		8.248,47		126.957,28	55.397,38		
3.4	IMOBILIZAÇÕES EM CURSO			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
	<b>TOTAL IMOBILIZADO:</b>			<b>2.729.734,83</b>	<b>0,00</b>	<b>2.729.734,83</b>		<b>1.535.244,65</b>		<b>203.837,24</b>		<b>1.739.081,89</b>	<b>990.652,94</b>		

**Tabela 25: Mapa de Reintegrações e Amortizações Projectado para o Exercício de 2014.<sup>21</sup>**

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

EXERCÍCIO 2014

NUIT: 400 055 297

**MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES**

Elementos do activo não revalorizados (corpóreos e incorpóreos) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

1	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores				
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
<b>3.2</b>	<b>IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS</b>														
<b>3.2.1</b>	<b>CONSTRUÇÕES</b>					0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
1	Escritório novo anexo ao Edifício da Sede	1996	1996	74.525,65		74.525,65		40.243,85	2%	1.490,51		41.734,36	32.791,29		
1	Imóvel na Praia do Zalala	2001	2001	150.511,11		150.511,11		57.194,21	2%	3.010,22		60.204,43	90.306,68		
	<b>Sub-Total(3.2.1)</b>			<b>225.036,76</b>		<b>225.036,76</b>		<b>97.438,06</b>		<b>4.500,74</b>		<b>101.938,79</b>	<b>123.097,97</b>		
<b>3.2.4</b>	<b>EQUIPAMENTOS P/TRANSPORTE</b>														
1	Viatura "Toyota Vent." MMB-39-86	1999	1999	204.893,77		204.893,77		204.893,77	0%	0,00		204.893,77	0,00		
1	Viatura "Isuzu." MMF-40-81	2001	2001	315.000,00		315.000,00		315.000,00	0%	0,00		315.000,00	0,00		
1	viatura " MLY-43-05	2006	2006	105.769,23		105.769,23		105.769,23	0%	0,00		105.769,23	0,00		
	Viatura "servicos de entrega ao domicilio"	2013	2013	420.000,00		420.000,00		84.000,00	20%	84.000,00		168.000,00	252.000,00		
	<b>Sub-Total(3.2.4)</b>			<b>1.045.663,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.045.663,00</b>		<b>709.663,00</b>		<b>84.000,00</b>		<b>793.663,00</b>	<b>252.000,00</b>		
<b>3.2.2</b>	<b>EQUIPAMENTOS BÁSICOS</b>														
1	Maquina p/Fazer Chaves Ref°.829	2001	2001	18.652,00		18.652,00		18.652,00	0%	0,00		18.652,00	0,00		
1	Balança "Simão V"	2003	2003	10.983,60		10.983,60		10.983,60	0%	0,00		10.983,60	0,00		
1	Estante Metálica "Zamel	2007	2007	18.000,00		18.000,00	48.967,02	12.600,00	10%	1.800,00		14.400,00	3.600,00		
1	Maquina p/mistura tinta-Pintauro	2008	2008	442.034,59		442.034,59		265.220,76	10%	44.203,46		309.424,22	132.610,37		
	<b>Sub-Total(3.2.2)</b>			<b>489.670,19</b>		<b>489.670,19</b>		<b>307.456,36</b>		<b>46.003,46</b>		<b>353.459,82</b>	<b>136.210,37</b>		
<b>3.2.3</b>	<b>MOB. E EQUIP.ADMINIST. E SOCIAL</b>														
1	UPS "Tip.Lusa"	2010	2010	2.350,43		2.350,43		940,17	10%	235,04		1.175,21	1.175,22		
1	Desktop DEL-A180	2010	2010	23.632,48		23.632,48		9.452,99	10%	2.363,25		11.816,24	11.816,24		
1	Monitor Samsung 17"	2010	2010	9.384,64		9.384,64		2.815,39	10%	938,46		3.753,86	5.630,78		
1	Tapete 100x800x15	2010	2010	2.200,00		2.200,00		880,00	10%	220,00		1.100,00	1.100,00		
1	Máquina de Café "Delta"	2010	2010	11.003,02		11.003,02		4.401,21	10%	1.100,30		5.501,51	5.501,51		
1	Conj.de conex. de cabos informático"Socoal"	2010	2010	24.894,94		24.894,94		9.957,97	10%	2.489,49		12.447,47	12.447,47		
1	Impressora HP1005 c/Estabelz.1500kv	2010	2010	8.717,95		8.717,95		3.487,19	10%	871,80		4.358,98	4.358,97		
1	Impressora SRP-312COPG	2010	2010	13.376,50		13.376,50		5.350,60	10%	1.337,65		6.688,25	6.688,25		
1	Maquina Café "Delta"	2011	2011	7.000,00		7.000,00		2.100,00	10%	700,00		2.800,00	4.200,00		
	<b>A Transportar (3.2.3)Pag.2</b>			<b>102.559,96</b>	<b>0,00</b>	<b>102.559,96</b>		<b>39.385,52</b>		<b>10.256,00</b>		<b>49.641,51</b>	<b>52.918,45</b>		

<sup>21</sup> Fonte: Pressupostos assumidos no quadro 7.

Tabela 25: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2014

## MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de

uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

2	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Transporte(3.2.3)			102.559,96	0,00	102.559,96		39.385,52		10.256,00		49.641,51	52.918,45		
1	Geleira"Fridgemaster220"	1999	2000	9.425,00		9.425,00		9.425,00	0%	0,00		9.425,00	0,00		
1	Ar Condicionado"Geltron"	2000	2000	6.999,15		6.999,15		6.999,15	0%	0,00		6.999,15	0,00		
1	Secretária"SGT"	2000	2000	4.700,86		4.700,86		4.700,86	0%	0,00		4.700,86	0,00		
1	Ventoinha de Tecto"CMC"	2000	2000	319,15		319,15		319,15	0%	0,00		319,15	0,00		
1	Calculadora"SGT"	2000	2000	470,09		470,09		470,09	0%	0,00		470,09	0,00		
1	Celular "Philips"	2000	2000	1.499,15		1.499,15		1.499,15	0%	0,00		1.499,15	0,00		
1	Estante Madeira"Maza"	2000	2000	2.300,00		2.300,00		2.300,00	0%	0,00		2.300,00	0,00		
1	Telefone"SGT"	2000	2000	726,50		726,50		726,50	0%	0,00		726,50	0,00		
1	Calculadora	2001	2001	555,56		555,56		555,56	0%	0,00		555,56	0,00		
1	Telefone	2001	2001	5.072,17		5.072,17		5.072,17	0%	0,00		5.072,17	0,00		
1	Calculadora"SGT"	2002	2002	641,07		641,07		641,07	0%	0,00		641,07	0,00		
1	Calculadora"Citizen"	2002	2002	3.846,15		3.846,15		3.846,16	0%	0,00		3.846,16	0,00		
1	Celular"Nokia-3330"	2002	2002	2.999,00		2.999,00		2.999,00	0%	0,00		2.999,00	0,00		
1	Ar Condicionado"Goldstar"	2002	2002	8.500,20		8.500,20		8.500,20	0%	0,00		8.500,20	0,00		
3	Calculadoras "SGT"	2002	2002	1.923,08		1.923,08		1.923,08	0%	0,00		1.923,08	0,00		
1	Computator"PentiumIV"	2003	2003	30.837,76		30.837,76		30.837,77	0%	0,00		30.837,77	-0,01		
1	Computador"640c"	2003	2003	41.017,82		41.017,82		41.017,82	0%	0,00		41.017,82	0,00		
1	Máquina de Escrever"Olivett"	2003	2003	20.000,00		20.000,00		20.000,00	0%	0,00		20.000,00	0,00		
1	Fax "Cannon"	2003	2003	9.506,79		9.506,79		9.506,79	0%	0,00		9.506,79	0,00		
1	Tel.Celular"Mcel"	2003	2003	4.615,39		4.615,39		4.615,39	0%	0,00		4.615,39	0,00		
1	Ar Condicionado "ES"	2003	2003	10.380,00		10.380,00		10.380,00	0%	0,00		10.380,00	0,00		
1	Ar Condicionado "GM"	2003	2003	9.829,51		9.829,51		9.829,51	0%	0,00		9.829,51	0,00		
1	Máquina Registadora"Casio-CE6100"	2004	2004	54.423,77		54.423,77		54.423,76	0%	0,00		54.423,76	0,01		
3	Estabilizadores de Corrente	2004	2004	6.142,08		6.142,08		6.142,07	0%	0,00		6.142,07	0,01		
1	Calculadora "VD341"	2005	2005	2.991,45		2.991,45		2.692,34	10%	299,15		2.991,48	-0,03		
1	Ar Condicionado"LG12000"	2005	2005	12.999,00		12.999,00		11.699,10	10%	1.299,90		12.999,00	0,00		
1	Ar Condicionado"LG18000"	2005	2005	17.076,92		17.076,92		15.369,22	10%	1.707,69		17.076,91	0,01		
1	Ar Condicionado"LG24000"	2005	2005	29.058,12		29.058,12		26.152,30	10%	2.905,81		29.058,11	0,01		
	A Transportar(3.2.3)Pag.3			401.415,70	0,00	401.415,70		332.028,71		16.468,55		348.497,26	52.918,44		

Tabela 25: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2014

## MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não reavaliados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

3	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20,817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO		Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno	
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)		Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)	DE EXERC. ANTERIORES		DO EXERCÍCIO					
								Taxas	Valores	Taxas					Valores (6) * (%10)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Transporte(3.2.3)			401.415,70	0,00	401.415,70		332.028,71		16.468,55		348.497,26	52.918,44		
1	Computador "LG"	2005	2005	18.700,00		18.700,00		16.830,00	10%	1.870,00		18.700,00	0,00		
1	Geleira"Hi tachi"	2005	2005	13.230,00		13.230,00		11.907,00	10%	1.323,00		13.230,00	0,00		
1	Geleira"LG"	2005	2005	9.145,30		9.145,30		8.230,77	10%	914,53		9.145,30	0,00		
1	vd.3174-Galeria Ducal	2006	2006	4.615,39		4.615,39		3.692,32	10%	461,54		4.153,86	461,53		
1	rec.0004-Tip.Lusa(cx.001)	2006	2006	1.615,38		1.292,31		1.292,31	10%	161,54		1.453,85	161,53		
1	rec.0592-Tip.Lusa(cx.020)	2006	2006	9.094,02		9.094,02		7.275,21	10%	909,40		8.184,61	909,41		
1	Fax.Cannon-Bx820	2006	2006	7.264,96		7.264,96		5.811,99	10%	726,50		6.538,48	726,48		
1	Cadeira c/rodas"6.Ducal"	2006	2006	2.991,45		2.991,45		2.393,19	10%	299,15		2.692,33	299,12		
1	Ac-"LG" 12000Btus	2006	2006	7.683,76		6.147,03		6.147,03	10%	768,38		6.915,40	768,36		
3	Cadeiras(ChamaunMS)	2006	2006	4.615,37		4.615,37		3.692,31	10%	461,54		4.153,85	461,52		
1	Ac-"LG" 18000Btus	2006	2006	9.990,00		9.990,00		7.992,00	10%	999,00		8.991,00	999,00		
1	Jogo de cadeira e mesinha centro "6D	2007	2007	4.615,39		4.615,39		3.230,78	10%	461,54		3.692,32	923,07		
1	Celular "Nokia"	2007	2007	1.399,00		1.399,00		979,30	10%	139,90		1.119,20	279,80		
1	Computador pentium4-3.2 "Mecer"	2007	2007	23.728,35		23.728,35		16.609,87	10%	2.372,84		18.982,70	4.745,65		
1	Ventoinha 18" "HK"	2007	2007	811,97		811,97		568,39	10%	81,20		649,59	162,38		
1	Cadeira "chamaune"	2007	2007	2.136,75		2.136,75		1.495,75	10%	213,68		1.709,42	427,33		
1	Telemóvel (cx.071)	2008	2008	1.709,40		1.709,40		1.025,64	10%	170,94		1.196,58	512,82		
1	Computador "Game"	2008	2008	9.606,43		9.606,43		5.763,85	10%	960,64		6.724,49	2.881,94		
1	UPS 1000va T.Lusa	2009	2009	3.846,15		3.846,15		1.923,09	10%	384,62		2.307,70	1.538,45		
1	Fax HP J.3680 Brithol	2009	2009	4.909,13		4.909,13		2.454,56	10%	490,91		2.945,47	1.963,66		
1	Calc.e Impressora Cannon TL	2009	2009	6.192,31		6.192,31		3.096,15	10%	619,23		3.715,38	2.476,93		
1	Sistema completo Comp. Miner 9434	2009	2009	65.094,02		65.094,02		32.547,01	10%	6.509,40		39.056,41	26.037,61		
1	Computador portátil "Game"	2012	2012	29.700,00		29.700,00		5.940,00	10%	2.970,00		8.910,00	20.790,00		
1	Monitor LCD LG "Game"	2012	2012	3.500,00		3.500,00		700,00	10%	350,00		1.050,00	2.450,00		
2	Mesas de Escritório	2013	2013	30.700,00		30.700,00		3.070,00	10%	3.070,00		6.140,00	24.560,00		
2	Cadeiras de Escritório	2013	2013	12.500,00		12.500,00		1.250,00	10%	1.250,00		2.500,00	10.000,00		
2	Computadores	2013	2013	48.500,00		48.500,00		4.850,00	10%	4.850,00		9.700,00	38.800,00		
2	Impressoras laser	2013	2013	10.600,00		10.600,00		1.060,00	10%	1.060,00		2.120,00	8.480,00		
2	Calculadora"Citizen"	2013	2013	9.000,00		9.000,00		900,00	10%	900,00		1.800,00	7.200,00		
2	Estabilizadores de Corrente	2013	2013	3.400,00		3.400,00		340,00	10%	340,00		680,00	2.720,00		
2	UPS 1000va	2013	2013	8.000,00		8.000,00		800,00	10%	800,00		1.600,00	6.400,00		
1	Gerador "Rayob"	2013	2013	16.700,00		16.700,00		1.670,00	10%	1.670,00		3.340,00	13.360,00		
3	Impressoras de linha	2014	2014	75.000,00		75.000,00			10%	7.500,00		7.500,00	67.500,00		
	Sub-Total(3.2.3)			862.010,23	0,00	862.010,23		497.567,20		62.528,00		560.095,20	301.915,03		
3.3	IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS														
3.3.4	TRESPASSE														
1	Trespasse Loja Anexo	1997	1997	145.000,00		145.000,00		92.800,00	4%	5.800,00		98.600,00	46.400,00		
3.3.1	PROGRAMAS INFORMÁTICOS														
1	Programa Contabilidade "PMR-2000"	2001	2001	12.870,00		12.870,00		12.870,00	0%	0,00		12.870,00	0,00		
3.3.1	ENCARGOS DE CONST.E EXPANÇÃO														
1	Despesas com Aumento de Capital	2004	2004	11.290,00		11.290,00		11.290,00	0%	0,00		11.290,00	0,00		
1	Despesas com Aumento de Capital	2005	2005	3.805,00		3.805,00		3.424,50	10%	380,50		3.805,00	0,00		
1	Despesas licenciamento novas instalações	2007	2007	9.389,65		9.389,65		6.572,78	10%	938,97		7.511,74	1.877,91		
	Sub-Total(3.3)			182.354,65		182.354,65		126.957,28		7.119,47		134.076,74	48.277,91		
	TOTAL GERAL			2.804.734,83	0,00	2.804.734,83		1.739.081,89	0,00	204.151,66	0,00	1.943.233,55	861.501,28	0,00	

Tabela 25: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

EXERCÍCIO 2014

NUIF: 400 055 297

## MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

4	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogénios classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								Taxas	Valores	Taxas	Valores (6) * (%10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	<b>RESUMO IMOBILIZAÇÕES</b>														
3.1	IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
3.2	IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS			2.622.380,18	0,00	2.622.380,18		1.612.124,62		197.032,19		1.809.156,81	813.223,37		
3.3	IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS			182.354,65		182.354,65		126.957,28		7.119,47		134.076,74	48.277,91		
3.4	IMOBILIZAÇÕES EM CURSO			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
	<b>TOTAL IMOBILIZADO:</b>			<b>2.804.734,83</b>	<b>0,00</b>	<b>2.804.734,83</b>		<b>1.739.081,89</b>		<b>204.151,66</b>		<b>1.943.233,55</b>	<b>861.501,28</b>		

**Tabela 26:** Mapa de Reintegrações e Amortizações Projectado para o Exercício de 2015.<sup>22</sup>

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

EXERCÍCIO 2015

NUIT: 400 055 297

MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de

uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

1	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores				
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
<b>3.2</b>	<b>IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS</b>														
<b>3.2.1</b>	<b>CONSTRUÇÕES</b>														
1	Escritório novo anexo ao Edifício da Sede	1996	1996	74.525,65		74.525,65		41.734,36	2%	1.490,51		43.224,88	31.300,78		
1	Imóvel na Praia do Zalala	2001	2001	150.511,11		150.511,11		60.204,43	2%	3.010,22		63.214,65	87.296,46		
	Sub-Total(3.2.1)			225.036,76		225.036,76		101.938,79		4.500,74		106.439,53	118.597,23		
<b>3.2.4</b>	<b>EQUIPAMENTOS P/TRANSPORTE</b>														
1	Viatura "Toyota Vent." MMB-39-86	1999	1999	204.893,77		204.893,77		204.893,77	0%	0,00		204.893,77	0,00		
1	Viatura "Isuzu." MMF-40-81	2001	2001	315.000,00		315.000,00		315.000,00	0%	0,00		315.000,00	0,00		
1	viatura " " MLY-43-05	2006	2006	105.769,23		105.769,23		105.769,23	0%	0,00		105.769,23	0,00		
	Viatura "servicos de entrega ao domicilio"	2013	2013	420.000,00		420.000,00		168.000,00	20%	84.000,00		252.000,00	168.000,00		
	Sub-Total(3.2.4)			1.045.663,00	0,00	1.045.663,00		793.663,00		84.000,00		877.663,00	168.000,00		
<b>3.2.2</b>	<b>EQUIPAMENTOS BÁSICOS</b>														
1	Maquina p/Fazer Chaves Ref°.829	2001	2001	18.652,00		18.652,00		18.652,00	0%	0,00		18.652,00	0,00		
1	Balança "Simão V"	2003	2003	10.983,60		10.983,60		10.983,60	0%	0,00		10.983,60	0,00		
1	Estante Metálica "Zamel	2007	2007	18.000,00		18.000,00	48.967,02	14.400,00	10%	1.800,00		16.200,00	1.800,00		
1	Maquina p/mistura tinta-Pintauro	2008	2008	442.034,59		442.034,59		309.424,22	10%	44.203,46		353.627,68	88.406,92		
	Sub-Total(3.2.2)			489.670,19		489.670,19		353.459,82		46.003,46		399.463,28	90.206,92		
<b>3.2.3</b>	<b>MOB. E EQUIP. ADMINIST. E SOCIAL</b>														
1	UPS "Tip.Lusa"	2010	2010	2.350,43		2.350,43		1.175,21	10%	235,04		1.410,26	940,18		
1	Desktop DEL-A180	2010	2010	23.632,48		23.632,48		11.816,24	10%	2.363,25		14.179,49	9.452,99		
1	Monitor Samsung 17"	2010	2010	9.384,64		9.384,64		3.753,86	10%	938,46		4.692,32	4.692,32		
1	Tapete 100x800x15	2010	2010	2.200,00		2.200,00		1.100,00	10%	220,00		1.320,00	880,00		
1	Máquina de Café "Delta"	2010	2010	11.003,02		11.003,02		5.501,51	10%	1.100,30		6.601,81	4.401,21		
1	Conj.de conex. de cabos informático"Socoal"	2010	2010	24.894,94		24.894,94		12.447,47	10%	2.489,49		14.936,96	9.957,98		
1	Impressora HP1005 c/Estabelz.1500kv	2010	2010	8.717,95		8.717,95		4.358,98	10%	871,80		5.230,78	3.487,18		
1	Impressora SRP-312COPG	2010	2010	13.376,50		13.376,50		6.688,25	10%	1.337,65		8.025,90	5.350,60		
1	Maquina Café "Delta"	2011	2011	7.000,00		7.000,00		2.800,00	10%	700,00		3.500,00	3.500,00		
	A Transportar (3.2.3)Pag.2			102.559,96	0,00	102.559,96		49.641,51		10.256,00		59.897,51	42.662,45		

<sup>22</sup> Fonte: Pressupostos assumidos no quadro 7.

Tabela 26: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2015

## MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpóreos e incorpóreos) nem adquiridos em estado de

uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

2	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACJMLADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO	Taxas	Valores				
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Transporte(3. 2. 3)			102.559,96	0,00	102.559,96			49.641,51		10.256,00		59.897,51	42.662,45	
1	Geleira"Fridgemaster220"	1999	2000	9.425,00		9.425,00			9.425,00	0%	0,00		9.425,00	0,00	
1	Ar Condicionado"Geltron"	2000	2000	6.999,15		6.999,15			6.999,15	0%	0,00		6.999,15	0,00	
1	Secretária"SGT"	2000	2000	4.700,86		4.700,86			4.700,86	0%	0,00		4.700,86	0,00	
1	Ventoinha de Tecto"CMC"	2000	2000	319,15		319,15			319,15	0%	0,00		319,15	0,00	
1	Calculadora"SGT"	2000	2000	470,09		470,09			470,09	0%	0,00		470,09	0,00	
1	Celular "Philips"	2000	2000	1.499,15		1.499,15			1.499,15	0%	0,00		1.499,15	0,00	
1	Estante Madeira"Maza"	2000	2000	2.300,00		2.300,00			2.300,00	0%	0,00		2.300,00	0,00	
1	Telefone"SGT"	2000	2000	726,50		726,50			726,50	0%	0,00		726,50	0,00	
1	Calculadora	2001	2001	555,56		555,56			555,56	0%	0,00		555,56	0,00	
1	Telefone	2001	2001	5.072,17		5.072,17			5.072,17	0%	0,00		5.072,17	0,00	
1	Calculadora"SGT"	2002	2002	641,07		641,07			641,07	0%	0,00		641,07	0,00	
1	Calculadora"Citizen"	2002	2002	3.846,15		3.846,15			3.846,16	0%	0,00		3.846,16	0,00	
1	Celular"Nokia-3330"	2002	2002	2.999,00		2.999,00			2.999,00	0%	0,00		2.999,00	0,00	
1	Ar Condicionado"Goldstar"	2002	2002	8.500,20		8.500,20			8.500,20	0%	0,00		8.500,20	0,00	
3	Calculadoras "SGT"	2002	2002	1.923,08		1.923,08			1.923,08	0%	0,00		1.923,08	0,00	
1	Computator"PentiumIV"	2003	2003	30.837,76		30.837,76			30.837,77	0%	0,00		30.837,77	-0,01	
1	Computador"640c"	2003	2003	41.017,82		41.017,82			41.017,82	0%	0,00		41.017,82	0,00	
1	Máquina de Escrever"Olivett"	2003	2003	20.000,00		20.000,00			20.000,00	0%	0,00		20.000,00	0,00	
1	Fax "Canon"	2003	2003	9.506,79		9.506,79			9.506,79	0%	0,00		9.506,79	0,00	
1	Tel.Celular"Mcel"	2003	2003	4.615,39		4.615,39			4.615,39	0%	0,00		4.615,39	0,00	
1	Ar Condicionado "ES"	2003	2003	10.380,00		10.380,00			10.380,00	0%	0,00		10.380,00	0,00	
1	Ar Condicionado "GM"	2003	2003	9.829,51		9.829,51			9.829,51	0%	0,00		9.829,51	0,00	
1	Máquina Registradora"Casio-CE6100"	2004	2004	54.423,77		54.423,77			54.423,76	0%	0,00		54.423,76	0,01	
3	Estabilizadores de Corrente	2004	2004	6.142,08		6.142,08			6.142,07	0%	0,00		6.142,07	0,01	
1	Calculadora "VD341"	2005	2005	2.991,45		2.991,45			2.991,48	0%	0,00		2.991,48	-0,03	
1	Ar Condicionado"LG12000"	2005	2005	12.999,00		12.999,00			12.999,00	0%	0,00		12.999,00	0,00	
1	Ar Condicionado"LG18000"	2005	2005	17.076,92		17.076,92			17.076,91	0%	0,00		17.076,91	0,01	
1	Ar Condicionado"LG24000"	2005	2005	29.058,12		29.058,12			29.058,11	0%	0,00		29.058,11	0,01	
	A Transportar(3. 2. 3)Pag.3			401.415,70	0,00	401.415,70			348.497,26		10.256,00		358.753,26	42.662,45	

Tabela 26: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA  
NUIIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2015

MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES  
Elementos do activo não reavaliados (corpórios e incorporáveis) nem adquiridos em estado de  
uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

3	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20,817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE EXERC. ANTERIORES		DO EXERCÍCIO					
								Taxas	Valores	Taxas	Valores (6) * (%10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Transporte(3.2.3)			401.415,70	0,00	401.415,70		348.497,26		10.256,00		358.753,26	42.662,45		
1	Computador "LG"	2005	2005	18.700,00		18.700,00		18.700,00	0%	0,00		18.700,00	0,00		
1	Geleira"Hitachi"	2005	2005	13.230,00		13.230,00		13.230,00	0%	0,00		13.230,00	0,00		
1	Geleira"LG"	2005	2005	9.145,30		9.145,30		9.145,30	0%	0,00		9.145,30	0,00		
1	vd.3174-Galeria Ducal	2006	2006	4.615,39		4.615,39		4.153,86	10%	461,54		4.615,40	-0,01		
1	rec.0004-Tip.Lusa(cx.001)	2006	2006	1.615,38		1.615,38		1.453,85	10%	161,54		1.615,39	-0,01		
1	rec.0592-Tip.Lusa(cx.020)	2006	2006	9.094,02		9.094,02		8.184,61	10%	909,40		9.094,01	0,01		
1	Fax.Cannon-Bx820	2006	2006	7.264,96		7.264,96		6.538,48	10%	726,50		7.264,98	-0,02		
1	Cadeira c/rodas"G.Ducal"	2006	2006	2.991,45		2.991,45		2.692,33	10%	299,15		2.991,48	-0,03		
1	Ac-"LG" 12000Btus	2006	2006	7.683,76		7.683,76		6.915,40	10%	768,38		7.683,78	-0,02		
3	Cadeiras(ChamaunMS)	2006	2006	4.615,37		4.615,37		4.153,85	10%	461,54		4.615,39	-0,02		
1	Ac-"LG" 18000Btus	2006	2006	9.990,00		9.990,00		8.991,00	10%	999,00		9.990,00	0,00		
1	Jogo de cadeira e mesinha centro "GD	2007	2007	4.615,39		4.615,39		3.692,32	10%	461,54		4.153,86	461,54		
1	Celular "Nokia"	2007	2007	1.399,00		1.399,00		1.119,20	10%	139,90		1.259,10	139,90		
1	Computador pentium4-3.2 "Mecer"	2007	2007	23.728,35		23.728,35		18.982,70	10%	2.372,84		21.355,54	2.372,82		
1	Ventoinha 18" "HK"	2007	2007	811,97		811,97		649,59	10%	81,20		730,79	81,18		
1	Cadeira "chamaune"	2007	2007	2.136,75		2.136,75		1.709,42	10%	213,68		1.923,10	213,66		
1	Telemóvel (cx.071)	2008	2008	1.709,40		1.709,40		1.196,58	10%	170,94		1.367,52	341,88		
1	Computador "Game"	2008	2008	9.606,43		9.606,43		6.724,49	10%	960,64		7.685,14	1.921,30		
1	UPS 1000va T.Lusa	2009	2009	3.846,15		3.846,15		2.307,70	10%	384,62		2.692,32	1.153,84		
1	Fax HP J.3680 Britthol	2009	2009	4.909,13		4.909,13		2.945,47	10%	490,91		3.436,39	1.472,75		
1	Calc.e Impressora Cannon TL	2009	2009	6.192,31		6.192,31		3.715,38	10%	619,23		4.334,62	1.857,70		
1	Sistema completo Comp. Miner 9434	2009	2009	65.094,02		65.094,02		39.056,41	10%	6.509,40		45.565,81	19.528,21		
1	Computador portátil "Game"	2012	2012	29.700,00		29.700,00		8.910,00	10%	2.970,00		11.880,00	17.820,00		
1	Monitor LCD LG "Game"	2012	2012	3.500,00		3.500,00		1.050,00	10%	350,00		1.400,00	2.100,00		
1	Mesas de Escritório	2013	2013	30.700,00		30.700,00		6.140,00	10%	3.070,00		9.210,00	21.490,00		
2	Cadeiras de Escritório	2013	2013	12.500,00		12.500,00		2.500,00	10%	1.250,00		3.750,00	8.750,00		
2	Computadores Desktop	2013	2013	48.500,00		48.500,00		9.700,00	10%	4.850,00		14.550,00	33.950,00		
2	Impressoras laser	2013	2013	10.600,00		10.600,00		2.120,00	10%	1.060,00		3.180,00	7.420,00		
2	Calculadora"Citizen"	2013	2013	9.000,00		9.000,00		1.800,00	10%	900,00		2.700,00	6.300,00		
2	Estabilizadores de Corrente	2013	2013	3.400,00		3.400,00		680,00	10%	340,00		1.020,00	2.380,00		
2	UPS 1000va	2013	2013	8.000,00		8.000,00		1.600,00	10%	800,00		2.400,00	5.600,00		
1	Gerador "Rayob"	2013	2013	16.700,00		16.700,00		3.340,00	10%	1.670,00		5.010,00	11.690,00		
3	Impressoras de linha (importada da África do Sul)	2014	2014	75.000,00		75.000,00		7.500,00	10%	750,00		15.000,00	60.000,00		
2	Computadores desktop para substituição	2015	2015	51.200,00		51.200,00			10%	5.120,00		5.120,00	46.080,00		
4	Impressoras laser para substituição	2015	2015	27.600,00		27.600,00			10%	2.760,00		2.760,00	24.840,00		
4	Calculadoras para substituição	2015	2015	9.600,00		9.600,00			10%	960,00		960,00	8.640,00		
5	Cadeiras de escritório para substituição	2015	2015	32.500,00		32.500,00			10%	3.250,00		3.250,00	29.250,00		
2	Ar condicionados para substituição	2015	2015	33.600,00		33.600,00			10%	3.360,00		3.360,00	30.240,00		
4	Estabilizadores de corrente para substituição	2015	2015	7.600,00		7.600,00			10%	760,00					
4	UPS 1000va para substituição	2015	2015	19.200,00		19.200,00			10%	1.920,00					
	Sub-Total(3.2.3)			1.043.310,23	0,00	1.043.310,23		560.095,20		70.337,92		630.433,12	412.877,11		
3.3	IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS														
3.3.4	TRESPASSE														
1	Trespasse Loja Anexo	1997	1997	145.000,00		145.000,00		98.600,00	4%	5.800,00		104.400,00	40.600,00		
3.3.1	PROGRAMAS INFORMÁTICOS														
1	Programa Contabilidade "PMR-2000"	2001	2001	12.870,00		12.870,00		12.870,00	0%	0,00		12.870,00	0,00		
3.3.1	ENCARGOS DE CONST.E EXPANÇÃO														
1	Despesas com Aumento de Capital	2004	2004	11.290,00		11.290,00		11.290,00	0%	0,00		11.290,00	0,00		
1	Despesas com Aumento de Capital	2005	2005	3.805,00		3.805,00		3.805,00	0%	0,00		3.805,00	0,00		
1	Despesas licenciamento novas instalações	2007	2007	9.389,65		9.389,65		7.511,74	10%	938,97		8.450,71	938,95		
1	Despesas com Aumento de Capital	2015	2015	12.500,00		12.500,00			10%	1.250,00		1.250,00	11.250,00		
	Sub-Total(3.3)			194.854,65		194.854,65		134.076,74		7.988,97		142.065,71	52.788,95		
	TOTAL GERAL			2.998.534,83	0,00	2.998.534,83		0,00		1.943.233,55	0,00	212.831,08	842.470,20	0,00	

**Tabela 26:** Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2015

**MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES**

Elementos do activo não revalidados (corpóreos e incorpóreos) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

4	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO <small>(por grupos homogénios classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)</small>	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO		Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno	
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)		Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)	DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES		EXERCÍCIO					
								Taxas	Valores	Taxas					Valores (6) * (%10)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>RESUMO IMOBILIZAÇÕES</b>															
3.1	IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	
3.2	IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS			2.803.680,18	0,00	2.803.680,18		1.809.156,81		204.842,11		2.013.998,92	789.681,26		
3.3	IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS			194.854,65		194.854,65		134.076,74		7.988,97		142.065,71	52.788,95		
3.4	IMOBILIZAÇÕES EM CURSO			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00		
	<b>TOTAL IMOBILIZADO:</b>			<b>2.998.534,83</b>	<b>0,00</b>	<b>2.998.534,83</b>		<b>1.943.233,55</b>		<b>212.831,08</b>		<b>2.156.064,63</b>	<b>842.470,20</b>		

# ANEXOS

## ANEXO I – Dados sobre as Demonstrações Financeiras da Drograria da Zambézia, Lda. de 2001 a 2011.<sup>23</sup>

Tabela 27: Balanço Geral do Exercício 2001.

FIRMA: DROGRARIA DA ZAMBEZIA, LDA.

Exercício de 2001

### BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001

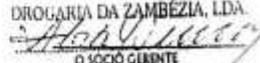
ACTIVO		PASSIVO	
<b>Meios Circulantes Financeiros</b>		<b>Credores</b>	
Caixa	31.421.200,00	Crédito Bancário	0,00
Bancos	1.055.764.471,00	Fornecedores	1.305.324.298,00
Cientes	226.095.967,15	Credor Estado	11.977.000,00
Devedor Estado	208.223.938,00	Credores Socios	6.671.867,01
Outros Devedores	7.450.940,00	Outros Credores	0,00
	<b>1.528.956.516,15</b>	Antecipações Passivas	491.233.990,00
<b>Meios Circulantes Materiais</b>		<b>Fundos Próprios</b>	
Mercadorias em stock	625.840.168,80	Capital	400.000.000,00
Mercadorias em trânsito	1.667.595.844,00	Reservas	3.322.838,65
	<b>2.293.436.012,80</b>	Provisões Anteriores	56.583.276,71
<b>Meios Imobilizados</b>		Para aumento de capital	500.000.000,00
Construções	225.036.760,00	Lucro de Exercício Anteriores	1.456.677.144,99
Amortizações	20.925.574,24	Lucro do Exercício a Acumular	475.666.692,85
Equipamentos	584.560.766,00		
Amortizações	165.817.706,40		
Outros Meios Básicos	245.339.726,00		
Amortizações	115.205.192,10		
Encargos Plurianuais	157.870.000,00		
Amortizações	25.774.000,00		
	<b>1.520.000.000,00</b>		
	<b>4.707.457.108,21</b>		<b>4.707.457.108,21</b>

Quelimane, 31 de Dezembro de 2001

O Técnico de Contas



A Gerência

DROGRARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.  
  
 O SOCIO GERENTE

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drograria da Zambézia, Lda.

<sup>23</sup> Nota: Os valores relativos às Demonstrações Financeiras do ano 2001 a 2005 devem ser divididos por 1000 por estarem na antiga família do Metical.

**Tabela 28:** Demonstração de Resultados do Exercício 2001.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBEZIA, LDA.

Exercício de 2001

DEMONSTRACAO DE RESULTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2001

DÉBITO		CRÉDITO	
<b>6 - Contas de Custos</b>		<b>7 - Contas de Proveitos</b>	
6.1 - Custo de mercadoria vendida	11.192.358.365,75	7.1 - Venda de M.Circ.Materiais	
6.2 - Remunerações a trabalhadores	1.245.351.500,00	- De Mercadorias Isentas do Iva	1.329.676.735,30
6.3 - Fornecimento de Terceiros	360.553.904,00	- De Mercadorias Sugeita a Iva	13.606.897.948,00
6.4 - Serviços de Terceiros	258.861.602,00	=====	<b>14.936.574.683,30</b>
6.5 - Encargos Financeiros	8.685.745,00	<b>8 - Contas de Resultados</b>	
6.6 - Impostos e Taxas	99.599.543,00	8.6 - Resultados Extraordinarios	
6.7 - Amortizacoes do Exercicio	156.956.396,20	Venda de M.Imobilizado Abatido	35.000.000,00
6.8 - Outros Custos	171.486.409,50	Premios e Juros Bancarios	32.054.465,00
=====	<b>13.493.853.465,45</b>	=====	<b>67.054.465,00</b>
<b>8 - Contas de Resultados</b>		=====	
8.6 - Resultados Extraordinarios			
- Donativos	8.750.000,00		
<b>-Lucro do Exercicio</b>	<b>1.501.025.682,85</b>		
=====	<b>15.003.629.148,30</b>	=====	<b>15.003.629.148,30</b>

Queimane, 31 de Dezembro de 2001

O Técnico de Contas  


A Gerência  
 DROGARIA DA ZAMBEZIA, LDA.  
  
 O SOCIO GERENTE

**Fonte:** Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 29: Balanço Geral do Exercício 2002.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBEZIA, LDA.

Exercício de 2002

BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002

ACTIVO			PASSIVO		
<b>Meios Circulantes Financeiros</b>			<b>Credores</b>		
Caixa	129.070.754,00		Crédito Bancário	0,00	
Bancos	2.336.378.253,00		Fornecedores	104.069.775,00	
Clientes	443.905.756,14		Credor Estado	75.301.549,00	
Devedor Estado	0,00		Credores Socios	0,00	
Outros Devedores	0,00	2.909.354.763,14	Outros Credores	0,00	
			Antecipações Passivas	507.750.174,00	685.121.256,00
<b>Meios Circulantes Materiais</b>			<b>Fundos Próprios</b>		
Mercadorias em stock	1.164.017.203,30		Capital		900.000.000,00
Mercadorias em trânsito	0,00	1.164.017.203,30	Reservas		3.322.838,65
<b>Meios Imobilizados</b>			Provisões Anteriores	56.583.276,71	
Construções	225.036.760,00		Para aumento de capital	600.000.000,00	656.583.276,71
Amortizações	29.927.044,64	195.109.715,36	Lucro de Exercício Anteriores	1.932.343.837,84	
Equipamentos	584.560.766,00		Lucro do Exercício a Acumular	620.839.608,40	2.553.183.446,24
Amortizações	280.681.659,60	303.879.106,40			
Outros Meios Básicos	233.249.183,00				
Amortizações	131.121.113,60	102.128.069,40			
Encargos Plurianuais	157.870.000,00				
Amortizações	34.148.000,00	123.722.000,00			
		724.838.891,16			
		4.798.210.857,60			4.798.210.857,60

Quelima, 31 de Dezembro de 2002.

O Técnico de Contas

A Gerência

DROGARIA DA ZAMBEZIA, LDA.

O SOCIO GERENTE

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogeria da Zambézia, Lda.

Tabela 30: Demonstração de Resultados do Exercício 2002.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBEZIA,LDA.

Exercício de 2002

DEMONSTRACAO DE RESULTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002

DÉBITO		CRÉDITO	
<b>6 - Contas de Custos</b>		<b>7 - Contas de Proveitos</b>	
6.1 - Custo de mercadoria vendida	14.128.735.396,50	7.1 - Venda de M.Circ.Materiais	
6.2 - Remunerações a trabalhadores	1.588.130.000,00	- De Mercadorias Isentas do Iva	1.552.491.251,00
6.3 - Fornecimento de Terceiros	320.500.486,00	- De Mercadorias Sugeita a Iva	17.230.747.713,00
6.4 - Serviços de Terceiros	473.642.099,00	=====	18.783.238.964,00
6.5 - Encargos Financeiros	1.430.861,00	<b>8 - Contas de Resultados</b>	
6.6 - Impostos e Taxas	152.364.413,00	8.6 - Resultados Extraordinarios	
6.7 - Amortizacoes do Exercício	154.842.336,90	Venda de M.Imobilizado Abatido	6.000.000,00
6.8 - Outros Custos	155.745.268,00	Premios e Juros Bancarios	75.931.898,00
=====	16.975.391.060,40	Indemnizações	377.788,00
<b>8 - Contas de Resultados</b>		Result Imp.Exerc.Anterior	707.192,80
8.6 - Resultados Extraordinarios		=====	
- Donativos	12.650.000,00		
-Lucro do Exercício	1.878.214.782,40		
=====	18.866.255.842,80	=====	18.866.255.842,80

Quelimane, 31 de Dezembro de 2002

O Técnico de Contas  


A Gerência  
 DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.  
  
 O SOCIO GERENTE

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogeria da Zambézia, Lda.

Tabela 31: Balanço Geral do Exercício 2003.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.

Exercício de 2003

BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2003

ACTIVO			PASSIVO		
<b>Meios Circulantes Financeiros</b>			<b>Credores</b>		
Caixa	317.311.934,00		Crédito Bancário	0,00	
Bancos	1.553.071.838,00		Fornecedores	17.367.065,50	
Clientes	715.939.274,14		Credor Estado	42.388.771,00	
Devedor Estado	0,00		Credores Socios	500.000.000,00	
Outros Devedores	64.376.694,00	2.650.699.740,14	Outros Credores	0,00	
			Antecipacoes Passivas	0,00	559.755.836,50
<b>Meios Circulantes Materiais</b>			<b>Fundos Próprios</b>		
Mercadorias em stock	1.589.561.789,12		Capital		1.500.000.000,00
Mercadorias em transitó	0,00	1.589.561.789,12	Reservas		503.322.838,65
<b>Meios Imobilizados</b>			Provisoes Anteriores	56.583.276,71	
Construcoes	225.036.760,00		Para aumento de capital	0,00	56.583.276,71
Amortizacoes	38.928.515,04	186.108.244,96	Lucro de Exercício Anteriores	2.336.315.199,24	
Equipamentos	595.544.366,00		Lucro do Exercício a Acumular	6.748.707,32	2.343.063.906,56
Amortizacoes	396.623.972,80	198.920.393,20			
Outros Meios Básicos	359.436.444,00				
Amortizacoes	165.806.753,00	193.539.691,00			
Grandes Reparacoes	35.685.000,00				
Amortizacoes	7.137.000,00	28.548.000,00			
Encargos Plurianuais	157.870.000,00				
Amortizacoes	42.522.000,00	115.348.000,00			
		722.464.329,16			
		4.962.725.858,42			4.962.725.858,42

Quelimane, 31 de Dezembro de 2003

O Técnico de Contas  


A Gerência  


Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 32: Demonstração de Resultados do Exercício 2003.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.

Exercício de 2003

DEMONSTRACAO DE RESULTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2003

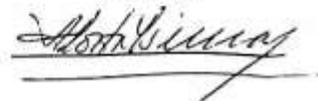
DÉBITO		CRÉDITO	
<b>6 - Contas de Custos</b>		<b>7 - Contas de Proveitos</b>	
6.1 - Custo de mercadoria vendida	14.199.066.374,18	7.1 - Venda de M.Circ.Materials	
6.2 - Remunerações a trabalhadores	1.794.443.500,00	- De Mercadorias Isentas do Iva	1.760.871.650,00
6.3 - Fornecimento de Terceiros	495.486.853,50	- De Mercadorias Sugeita s Iva	17.377.632.317,00
6.4 - Serviços de Terceiros	592.821.656,00	=====	19.138.503.967,00
6.5 - Encargos Financeiros	144.557,00	<b>8 - Contas de Resultados</b>	
6.6 - Impostos e Taxas	105.955.432,00	8.6 - Resultados Extraordinarios	
6.7 - Amortizacoes do Exercício	175.230.423,00	Venda de M.Imobilizado Abatido	0,00
6.8 - Outros Custos	330.727.690,00	Premios e Juros Bancarios	55.802.816,00
=====	17.693.876.485,68	Indemnizações	7.535.428,00
<b>8 - Contas de Resultados</b>		Result.Imp.Exerc.Anterior	0,00
8.6 - Resultados Extraordinarios		=====	
- Donativos	27.092.920,00		
8.7 - Result.Imput.Exerc.Anterior	360.000,00		
- Lucro do Exercício	1.480.512.805,32		
=====	19.201.842.211,00	=====	19.201.842.211,00

O Técnico de Contas



Quelimane, 31 de Dezembro de 2003

A Gerência



Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 33: Balanço Geral do Exercício 2004.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.

Exercício de 2004

BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2004

ACTIVO			PASSIVO		
<b>Meios Circulantes Financeiros</b>			<b>Credores</b>		
Caixa	206.349.000,00		Crédito Bancário	0,00	
Bancos	2.347.872.701,00		Fornecedores	0,00	
Clientes	1.045.573.990,14		Credor Estado	55.881.005,00	
Devedor Estado	59.988.843,00		Cardores Socios	0,00	
Devedor Sócios	500.000.000,00	4.159.784.534,14	Outros Credores	0,00	
<b>Meios Circulantes Materiais</b>			Antecipações Passivas	224.415.029,00	280.296.834,00
Meradorias em stock	1.704.398.284,00		<b>Fundos Próprios</b>		
Meradorias em transitó	0,00	1.704.398.284,00	Capital		2.000.000.000,00
<b>Meios Imobilizados</b>			Reservas		3.322.838,65
Construções	225.036.760,00		Provisões Anteriores	56.583.276,71	
Amortizações	47.929.985,44	177.106.774,56	Para aumento de capital	0,00	56.583.276,71
Equipamentos	595.544.366,00		Lucro de Exercício Anteriores	2.843.063.906,56	
Amortizações	512.566.286,00	82.978.080,00	Lucro do Exercício a Acumular	1.293.631.936,08	4.136.695.842,64
Outros Meios Básicos	420.002.297,00				
Amortizações	205.917.977,70	214.084.319,30			
Grandes Reparações	35.685.000,00				
Amortizações	14.274.000,00	21.411.000,00			
Encargos Plurianuais	169.160.000,00				
Amortizações	52.025.000,00	117.135.000,00			
		612.715.173,86			
		6.476.897.992,00			6.476.897.992,00

Quelimsane, 31 de Dezembro de 2004

O Técnico de Contas

A Gerência  
DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogeria da Zambézia, Lda.

Tabela 34: Demonstração de Resultados do Exercício 2004.

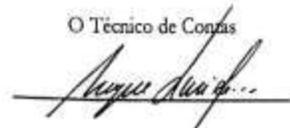
FIRMA: DROGARIA DA ZAMBEZIA,LDA.

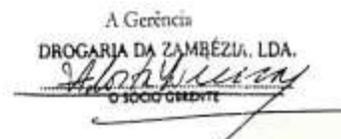
Exercício de 2004

DEMONSTRACAO DE RESULTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2003

DÉBITO		CRÉDITO	
<b>6 - Contas de Custos</b>		<b>7 - Contas de Proventos</b>	
6.1 - Custo de mercadoria vendida	13.775.644.884,12	7.1 - Venda de M.Circ.Materiais	
6.2 - Remunerações a trabalhadores	2.074.800.000,00	- De Mercadorias Isentas do Iva	1.349.126.904,00
6.3 - Fornecimento de Terceiros	416.229.998,00	- De Mercadorias Sugeita a Iva	17.697.911.231,00
6.4 - Serviços de Terceiros	456.129.871,00	=====	<b>19.047.038.115,00</b>
6.5 - Encargos Financeiros	222.696,00	<b>8 - Contas de Resultados</b>	
6.6 - Impostos e Taxas	88.391.642,00	8.6 - Resultados Extraordinarios	
6.7 -Amortizacoes do Exercicio	181.605.008,30	Venda de M.Imobilizado Abasido	0,00
6.8 - Outros Custos	227.103.498,00	Premios e Juros Bancarios	109.185.410,50
=====	<b>17.220.127.597,42</b>	Indemnizações	0,00
<b>8 - Contas de Resultados</b>		Result.Imp.Exerc.Anterior	0,00
8.6 - Resultados Extraordinarios		=====	
- Donativos	33.696.022,00		
8.7 - Result.Imput.Exerc.Anterior	0,00		
-Lucro do Exercicio	<b>1.902.399.906,08</b>		
=====	<b>19.156.223.525,50</b>	=====	<b>19.156.223.525,50</b>

Quelimane, 31 de Dezembro de 2004

O Técnico de Contas  


A Gerência  
 DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.  
  
 O SOCIO GERENTE

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 35: Balanço Geral do Exercício 2005.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, L.D.A.

Exercício de 2005

BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2005

ACTIVO		PASSIVO	
<b>Meios Circulantes Financeiros</b>		<b>Credores</b>	
Caixa	339,182,099.00	Crédito Bancário	0.00
Bancos	2,653,520,611.11	Fornecedores	0.00
Clientes	477,681,826.64	Crédores Estado	290,810,591.00
Devedores Estado	54,346,603.00	Crédores Socios	0.00
Devedor Trabalhadores	0.00	Outros Credores	0.00
Devedores Socios	460,559,001.00	Antecipações Passivas	71,263,471.00
Outros Devedores	0.00	<b>Fundos Próprios</b>	
	<b>3,965,290,140.75</b>	Capital	2,000,000,000.00
<b>Meios Circulantes Materiais</b>		Reservas	0.00
Merchandorias em stock	2,756,222,147.65	Provisões	54,263,875.36
Merchandorias em trânsito	0.00	<b>Lucro do Exercício Anterior</b>	<b>3,722,146,602.64</b>
	<b>2,756,222,147.65</b>	<b>Lucro do Exercício a Acumular</b>	<b>1,181,340,882.66</b>
<b>Meios Imobilizados</b>			
Construções	225,036,760.00		
Amortizações	56,971,155.91		
Equipamentos	549,529,566.00		
Amortizações	532,514,816.00		
Outros Meios Fixos	494,223,042.00		
Amortizações	226,369,231.00		
Grandes Reparações	35,085,000.00		
Amortizações	21,411,000.00		
Encargos Patrimoniais	172,965,000.00		
Amortizações	61,981,500.00		
Imobilizações Financeiras	0.00		
Investimentos em Casos	0.00		
	<b>578,313,134.26</b>		
	<b>7,319,825,422.66</b>		<b>7,319,825,422.66</b>

Quilimane, 31 de Dezembro de 2005

O Técnico de Contas

DROGARIA DA ZAMBÉZIA, L.D.A.

O SÓCIO-GERENTE

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

**Tabela 36:** Demonstração de Resultados do Exercício 2005.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.

Exercício de 2005

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2005

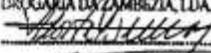
DÉBITO		CRÉDITO	
<b>6 - Contas de Custos</b>		<b>7 - Contas de Prozeitos</b>	
6.1.1 - Custo de M.C. Materiais vendidos	16,620,006,183.35	7.1 - Venda de M.Circ.Materiais	
6.1.3 - Custo de Materiais e Serviços	0.00	De Mercadorias Isentas do Iva	1,693,499,300.00
6.2 - Remaneções a trabalhadores		De Mercadorias Sujetas a Iva	20,831,134,456.00
6.3 - Fornecimento de Terceiros		7.2 - Venda de Serviços	0.00
6.4 - Serviços de Terceiros		7.8 - Outros Prozeitos	0.00
6.5 - Encargos Financeiros		=====	22,524,633,756.00
6.6 - Impostos e Taxas		<b>8 - Contas de Resultados</b>	
6.7 - Amortizações do Exercício		8.6 - Resultados Extraordinarios	
6.8 - Outros Custos		Juros Bancarios	36,111,271.73
=====	20,809,716,292.07	Indemnizações	1,682,260.00
<b>6 - Contas de Resultados</b>			
6.6 - Resultados Extraordinarios			
- Donativos	15,445,000.00		
- Lucro do Exercício	1,737,266,004.66		
=====	22,562,427,296.73	=====	22,562,427,296.73

Quelimane, 31 de Dezembro de 2005

O Técnico de Contas:



A Gerência

DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.  
  
 O GERENTE

**Fonte:** Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 37: Balanço Geral do Exercício 2006.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.  
NÚTI: 300 055 297

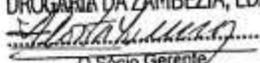
Exercício de 2006

BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006

ATIVO		PASSIVO	
<b>Meios Circulantes Financeiros</b>		<b>Créditos</b>	
Caixa	118,157.50	Crédito Bancário	0.00
Bancos	2,547,664.17	Fornecedores	1,148,154.71
Clientes	1,033,465.56	Créditos Estado	79,168.49
Devedores Estado	355,447.15	Créditos Sociais	0.00
Devedor Trabalhadores	0.00	Outros Credores	0.00
Devedores Sócios	403,730.64	Antecipações Passivas	0.00
Outros Devedores	0.00		1,227,263.20
	<b>4,458,465.02</b>	<b>Fundos Próprios</b>	
<b>Meios Circulantes Materiais</b>		Capital	2,000,000.00
Mercadorias em stock	3,715,616.43	Reservas	0.00
Mercadorias em trânsito	0.00	Provisões	54,263.88
<b>Meios Imobilizados</b>		Lucro do Exercício Anterior	4,903,487.49
Construções	225,036.76	Lucro do Exercício a Acumular	623,225.71
Amortizações	65,932.93		
Equipamentos	655,298.60		
Amortizações	556,632.25		
Outros Meios Básicos	542,093.37		
Amortizações	276,588.72		
Grandes Reparações	35,685.00		
Amortizações	38,548.00		
Encargos Plurianuais	172,965.00		
Amortizações	69,218.00		
Imobilizações Financeiras	0.00		
Investimentos em Curso	0.00		
	<b>634,158.83</b>		
	<b>8,808,240.28</b>		<b>8,808,240.28</b>

Quilimas, 31 de Dezembro de 2006

O Director de Contas  


DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.  
  
O Sócio Gerente

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

**Tabela 38:** Demonstração de Resultados do Exercício 2006.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, L.D.A.  
NUTT: 300 055 297

Exercício de 2006

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2006

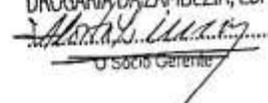
DÉBITO		CRÉDITO	
<b>6 - Contas de Custos</b>		<b>7 - Contas de Proveitos</b>	
6.1.1 - Custo de M.C. Mat. Vendidos	18,626,248.96	7.1 - Venda de M.Circ.Materiais	
6.1.3 - Custo de Materiais e Serviços	0.00	- De Mercadorias Isentas do Iva	1,758,553.70
6.2 - Remunerações a trabalhadores		- De Mercadorias Sujeita a Iva	22,343,165.70
6.3 - Fornecimento de Terceiros		7.2 - Venda de Serviços	0.00
6.4 - Serviços de Terceiros		7.8 - Outros Proveitos	0.00
6.5 - Encargos Financeiros		====	24,101,719.40
6.6 - Impostos e Taxas		<b>8 - Contas de Resultados</b>	
6.7 - Amortizações do Exercício		8.6 - Resultados Extraordinarios	
6.8 - Outros Custos		- Juros Bancarios	15,444.56
====	23,105,319.02	- Idemizações	50,000.00
<b>8 - Contas de Resultados</b>		- Arredondamentos	37.94
8.6 - Resultados Extraordinarios		- Flutuações Cambial	6,797.42
- Donativos	108,288.00	====	72,279.92
- Multas	437.10		
<b>8.7 - Res. Imp.a Exerc. Anteriores</b>			
- Aggravamento de Impostos - irpc			
- Lucro do Exercício			
====	24,173,999.32	====	24,173,999.32

Quelimane, 31 de Dezembro de 2006

O Técnico de Contas



DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.



O sócio Gerente

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 39: Balanço Geral do Exercício 2007.

VIA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA. 1

UIT: 400 055 297

BALANÇO GERAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2007

	ACTIVO	EXERCÍCIOS			
		N			N-1
		AB	AP	AL	AL
	<b>MEIOS IMOBILIZADOS</b>			-	
3.3	<b>Imobilizações Incorpóreas</b>			-	
	3.3.1 - Encargos de Constit.Expansão	37,354.65	19,466.47	17,888.18	10,947.00
	3.3.2 - Encargos de Invest.Desenvol.	-	-	-	-
	3.3.4 - Trespasse	145,000.00	58,000.00	87,000.00	92,800.00
3.4.3	Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		<b>182,354.65</b>	<b>77,466.47</b>	<b>104,888.18</b>	<b>103,747.00</b>
3.2	<b>Imobilizações Corpóreas</b>				
	3.2.1 - Construções	225,036.76	70,433.67	154,603.09	159,103.83
	3.2.2 - Equipamentos Básicos	47,635.60	20,348.20	27,287.40	14,050.96
	3.2.3 - Mobil.Equipamentos Administ.	574,784.83	320,183.16	254,601.67	265,504.65
	3.2.4 - Equipamentos de Transporte	661,348.00	597,886.46	63,461.54	91,752.39
	3.2.5 - Taras e Vasilhames	-	-	-	-
	3.2.6 - Ferramentas e Utensílios	-	-	-	-
3.4.2	Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		<b>1,508,805.19</b>	<b>1,008,851.49</b>	<b>499,953.70</b>	<b>530,411.83</b>
3.1	<b>Imobilizações Financeiras</b>			-	
	3.1.1 - Partes Sociais	-	-	-	-
	3.1.3 - Investimento em Imóveis	-	-	-	-
	3.1.4 - Outras Imobilizações Financeira	-	-	-	-
3.4.1	Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		-	-	-	-
	<b>MEIOS CIRCULANTES MATERIAIS</b>			-	
2.6	Matéria-prima, auxiliares e Mateiais	-	-	-	-
2.5	Produtos ou Serviços em Curso	-	-	-	-
2.2	Mercadorias	3,769,300.28	-	3,769,300.28	3,715,616.43
		<b>3,769,300.28</b>	-	<b>3,769,300.28</b>	<b>3,715,616.43</b>
1	<b>MEIOS CIRCULANTES FINANCEIROS</b>			-	
	Créditos de Curto Prazo			-	
1.3	Clientes	1,743,430.53	-	1,743,430.53	1,033,465.56
	1.3.1 - Clientes c/c	1,743,430.53	-	1,743,430.53	1,033,465.56
	1.3.2 - Clientes-Títulos a Receber	-	-	-	-
	1.3.8 - Clientes de cobrança duvidosa	-	-	-	-
4.1.9	Adiantamento de Clientes	-	-	-	-
1.4	Devedor Estado	116,506.75	-	116,506.75	355,447.15
1.5	Devedores-Sócios	417,825.80	-	417,825.80	403,730.64
1.6	Outros devedores	-	-	-	-
	1.6.1 - Pessoal	-	-	-	-
	1.6.2 - Subscritores de Capital	-	-	-	-
	1.6.3 - Obrigacionistas	-	-	-	-
	1.6.9 - Devedores Diversos	-	-	-	-
		<b>2,277,763.08</b>	-	<b>2,277,763.08</b>	<b>1,792,643.35</b>
1.7	Títulos Negociáveis	-	-	-	-
	1.7.1 - Acções	-	-	-	-
	1.7.3 - Títulos da dívida Pública	-	-	-	-
		-	-	-	-
1.2	Bancos	4,261,686.43	-	4,261,686.43	2,547,664.17
1.1	Caixa	3,982.00	-	3,982.00	118,157.50
		<b>4,265,668.43</b>	-	<b>4,265,668.43</b>	<b>2,665,821.67</b>
1.9	Acréscimo de proveitos e custos diferid.	-	-	-	-
	1.9.1 - Acréscimo de proveitos	-	-	-	-
	1.9.2 - Custos diferidos	-	-	-	-
		-	-	-	-
	Total de Amortizações	-	1,086,317.96	-	-
	Total de Provisões	-	-	-	-
	<b>Total do Activo</b>	<b>12,003,891.63</b>	<b>1,086,317.96</b>	<b>10,917,573.67</b>	<b>8,808,240.28</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.



Tabela 40: Demonstração de Resultados do Exercício 2007.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBEZIA, LDA.			
NUIT: 400 055 297			
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA EM 31/12/2007			
CÓDIGO DE CONTAS		EXERCÍCIOS	
		N	N-1
<b>6</b>	<b>CONTAS DE CUSTOS E PERDAS</b>		
6.1	Custo dos Meios Circulantes Materiais Vendidos ou C.		
	6.1.2 - De Mercadorias	20,645,329.08	18,626,248.96
	6.1.6 - De Matérias prima, Auxiliares e Materiais	-	-
	Sub-total	20,645,329.08	18,626,248.96
6.2	Custos com Pessoal		
	6.2.1 - Remunerações dos Órgãos Sociais	2,378,302.00	2,050,000.00
	6.2.2 - Remunerações dos Trabalhadores	834,292.19	740,336.50
	6.2.3 - Encargos sobre Remunerações	-	-
	6.2.4 - Pensões	20,150.00	18,130.00
	6.2.5 - Ajudas de Custo	-	-
	6.2.6 - Indemnizações	-	-
	6.2.7 - Seguros de Acidente de Trabalho e Doenças P.	17,865.01	17,865.01
	6.2.8 - Custos de Acção Social	52,135.07	50,400.48
	6.2.9 - Outros Custos com Pessoal	98,492.50	-
	Sub-total	3,401,236.77	2,876,731.99
6.3	Fornecimentos e Serviços de Terceiros		
	6.3.1 - Subcontratos	-	-
	6.3.2 - Fornecimentos e Serviços	1,706,748.69	1,158,482.08
	Sub-total	1,706,748.69	1,158,482.08
6.4	Impostos e Taxas	414,632.19	338,316.33
6.5	Amortizações do Exercíc. de Imob.Corp.e Incorporeas	89,398.06	97,793.86
6.6	Provisões do Exercício	-	-
6.7	Outros Custos Operacionais	10,600.00	-
	<b>Total de Custos Operacionais (A)</b>	<b>26,267,944.79</b>	<b>23,097,573.22</b>
6.8	Custos e Perdas Financeiros (C)	10,028.83	7,745.80
6.9	Custos e Perdas Extraordinários (E)	76,775.73	115,518.53
8.5	Impostos sobre Rendimentos	617,888.49	329,936.06
	<b>Total de Custos (G)</b>	<b>26,972,637.84</b>	<b>23,550,773.61</b>
8.8	Resultado Líquido do Exercício	1,283,165.65	623,225.71
<b>7</b>	<b>PROVEITOS E GANHOS</b>		
7.1	Venda de Mercadorias	28,233,515.87	24,101,719.40
7.2	Venda de Serviços	-	-
7.3	Investimentos Realizados pela própria Empresa	-	-
7.5	Proveitos Suplementares	-	-
7.6	Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	-	-
	<b>Total de Proveitos e Ganhos Operacionais (B)</b>	<b>28,233,515.87</b>	<b>24,101,719.40</b>
7.8	Proveitos e Ganhos Financeiros (D)	22,287.62	22,241.98
7.9	Proveitos e Ganhos Extraordinários (F)	-	50,037.94
	<b>Total de Proveitos (H)</b>	<b>28,255,803.49</b>	<b>24,173,999.32</b>
<b>SINTESE:</b>			
RESULTADOS OPERACIONAIS (B - A)		1,965,571.08	1,004,146.18
RESULTADOS FINANCEIROS (D - C)		12,258.79	14,496.18
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS (F - E)		(76,775.73)	(65,480.59)
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (H - G)</b>		<b>1,283,165.65</b>	<b>623,225.71</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 41: Balanço Geral do Exercício 2008.

KMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.		BALANÇO GERAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008			
NÚMERO: 400 055 297		EXERCÍCIOS			
ACTIVO	N			N-1	
	AB	AP	AL	AL	
<b>MEIOS IMOBILIZADOS</b>					
3.3	<b>Imobilizações Incorpóreas</b>				
	3.3.1 - Encargos de Constit. Expansão	37,354.65	21,914.94	15,439.71	17,888.18
	3.3.2 - Encargos de Invest. Desenvol.	-	-	-	-
	3.3.4 - Trespasse	145,000.00	63,800.00	81,200.00	87,000.00
3.4.3	Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		<b>182,354.65</b>	<b>85,714.94</b>	<b>96,639.71</b>	<b>104,888.18</b>
3.2	<b>Imobilizações Corpóreas</b>				
	3.2.1 - Construções	225,036.76	74,934.41	150,102.35	154,603.09
	3.2.2 - Equipamentos Básicos	489,670.19	69,315.22	420,354.97	27,287.40
	3.2.3 - Mobil. Equipamentos Administ.	586,100.66	364,433.21	221,667.45	254,601.67
	3.2.4 - Equipamentos de Transporte	661,348.00	619,040.31	42,307.69	63,461.54
	3.2.5 - Taras e Vasilhames	-	-	-	-
	3.2.6 - Ferramentas e Utensílios	-	-	-	-
3.4.2	Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		<b>1,962,155.61</b>	<b>1,127,723.15</b>	<b>834,432.46</b>	<b>499,953.70</b>
3.1	<b>Imobilizações Financeiras</b>				
	3.1.1 - Partes Sociais	-	-	-	-
	3.1.3 - Investimento em Imóveis	-	-	-	-
	3.1.4 - Outras Imobilizações Financeira	-	-	-	-
3.4.1	Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		-	-	-	-
<b>MEIOS CIRCULANTES MATERIAIS</b>					
2.6	Matéria-prima, auxiliares e Materiais	-	-	-	-
2.5	Produtos ou Serviços em Curso	-	-	-	-
2.2	Mercadorias	4,374,003.31	-	4,374,003.31	3,769,300.28
		<b>4,374,003.31</b>	-	<b>4,374,003.31</b>	<b>3,769,300.28</b>
<b>MEIOS CIRCULANTES FINANCEIROS</b>					
Créditos de Curto Prazo					
1.3	Clientes	1,198,435.34	-	1,198,435.34	1,743,430.53
	1.3.1 - Clientes c/c	1,198,435.34	-	1,198,435.34	1,743,430.53
	1.3.2 - Clientes-Títulos a Receber	-	-	-	-
	1.3.8 - Clientes de cobrança duvidosa	-	-	-	-
4.1.9	Adiantamento a Fornecedores	45,611.00	-	45,611.00	-
1.4	Devedor Estado	282,146.29	-	282,146.29	116,506.75
1.5	Devedores-Sócios	417,825.80	-	417,825.80	417,825.80
1.6	Outros devedores	-	-	-	-
	1.6.1 - Pessoal	-	-	-	-
	1.6.2 - Subscritores de Capital	-	-	-	-
	1.6.3 - Obrigacionistas	-	-	-	-
	1.6.9 - Devedores Diversos	-	-	-	-
		<b>1,944,018.43</b>	-	<b>1,944,018.43</b>	<b>2,277,763.08</b>
1.7	Títulos Negociáveis	-	-	-	-
	1.7.1 - Acções	-	-	-	-
	1.7.3 - Títulos da dívida Pública	-	-	-	-
		-	-	-	-
1.2	Bancos	3,893,674.28	-	3,893,674.28	4,261,686.43
1.1	Caixa	103,440.00	-	103,440.00	3,982.00
		<b>3,997,114.28</b>	-	<b>3,997,114.28</b>	<b>4,265,668.43</b>
1.9	Acréscimo de proveitos e custos diferid.	-	-	-	-
	1.9.1 - Acréscimo de proveitos	-	-	-	-
	1.9.2 - Custos diferidos	-	-	-	-
		-	-	-	-
	Total de Amortizações	-	1,213,438.09	-	-
	Total de Provisões	-	-	-	-
	<b>Total do Activo</b>	<b>12,459,646.28</b>	<b>1,213,438.09</b>	<b>11,246,208.19</b>	<b>10,917,573.67</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.



Tabela 42: Demonstração de Resultados do Exercício 2008.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBEZIA, LDA.			
NUIT: 400 055 297			
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA EM 31/12/2008			
CÓDIGO DE CONTAS		EXERCÍCIOS	
		N	N-1
<b>6</b>	<b>CONTAS DE CUSTOS E PERDAS</b>		
6.1	Custo dos Meios Circulantes Materiais Vendidos ou C.		
	6.1.2 - De Mercadorias	21,712,675.48	20,645,329.08
	6.1.6 - De Matérias prima, Auxiliares e Materiais	-	-
	Sub-total	21,712,675.48	20,645,329.08
6.2	Custos com Pessoal		
	6.2.1 - Remunerações dos Órgãos Sociais	2,938,570.00	2,378,302.00
	6.2.2 - Remunerações dos Trabalhadores	1,072,776.59	834,292.19
	6.2.3 - Encargos sobre Remunerações	-	-
	6.2.4 - Pensões	26,000.00	20,150.00
	6.2.5 - Ajudas de Custo	-	-
	6.2.6 - Indemnizações	-	-
	6.2.7 - Seguros de Acidente de Trabalho e Doenças P.	-	17,865.01
	6.2.8 - Custos de Acção Social	101,394.89	52,135.07
	6.2.9 - Outros Custos com Pessoal	94,505.08	98,492.50
	Sub-total	4,233,246.56	3,401,236.77
6.3	Fornecimentos e Serviços de Terceiros		
	6.3.1 - Subcontratos	-	-
	6.3.2 - Fornecimentos e Serviços	1,557,840.48	1,706,748.69
	Sub-total	1,557,840.48	1,706,748.69
6.4	Impostos e Taxas	465,850.82	414,632.19
6.5	Amortizações do Exercíc. de Imob.Corp.e Incorporeas	127,120.13	89,398.06
6.6	Provisões do Exercício	-	-
6.7	Outros Custos Operacionais	6,300.00	10,600.00
	<b>Total de Custos Operacionais (A)</b>	<b>28,103,033.47</b>	<b>26,267,944.79</b>
6.8	Custos e Perdas Financeiros (C)	13,443.37	10,028.83
6.9	Custos e Perdas Extraordinários (E)	846,356.96	76,775.73
8.5	Impostos sobre Rendimentos	499,082.58	617,888.49
	<b>Total de Custos (G)</b>	<b>29,461,916.38</b>	<b>26,972,637.84</b>
8.8	Resultado Líquido do Exercício	265,173.95	1,283,165.75
<b>7</b>	<b>PROVEITOS E GANHOS</b>		
7.1	Venda de Mercadorias	29,694,396.57	28,233,515.97
7.2	Venda de Serviços	-	-
7.3	Investimentos Realizados pela própria Empresa	-	-
7.5	Proveitos Suplementares	-	-
7.6	Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	-	-
	<b>Total de Proveitos e Ganhos Operacionais (B)</b>	<b>29,694,396.57</b>	<b>28,233,515.97</b>
7.8	Proveitos e Ganhos Financeiros (D)	28,403.72	22,287.62
7.9	Proveitos e Ganhos Extraordinários (F)	4,290.04	-
	<b>Total de Proveitos (H)</b>	<b>29,727,090.33</b>	<b>28,255,803.59</b>
<b>SINTESE:</b>			
RESULTADOS OPERACIONAIS (B - A)		1,591,363.10	1,965,571.18
RESULTADOS FINANCEIROS (D - C)		14,960.35	12,258.79
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS (F - E)		(842,066.92)	(76,775.73)
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (H - G)</b>		<b>265,173.95</b>	<b>1,283,165.75</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 43: Balanço Geral do Exercício 2009.

FRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.		BALANÇO GERAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009			
NUIIT: 400 055 297		EXERCÍCIOS			
ACTIVO		N			N-1
		AB	AP	AL	AL
<b>MEIOS IMOBILIZADOS</b>				-	
3.3	<b>Imobilizações Incorpóreas</b>			-	
	3.3.1 - Encargos de Constit.Expansão	37,354.65	24,363.41	12,991.24	15,439.71
	3.3.2 - Encargos de Invest.Desenvol.	-	-	-	-
	3.3.4 - Trespasse	145,000.00	69,600.00	75,400.00	81,200.00
3.4.3	Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		<b>182,354.65</b>	<b>93,963.41</b>	<b>88,391.24</b>	<b>96,639.71</b>
3.2	<b>Imobilizações Corpóreas</b>				
	3.2.1 - Construções	225,036.76	79,435.15	145,601.61	150,102.35
	3.2.2 - Equipamentos Básicos	489,670.19	118,282.24	371,387.95	420,354.97
	3.2.3 - Mobil.Equipamentos Administ.	511,850.27	261,326.24	250,524.03	221,667.45
	3.2.4 - Equipamentos de Transporte	625,663.00	604,509.16	21,153.84	42,307.69
	3.2.5 - Taras e Vasilhames	-	-	-	-
	3.2.6 - Ferramentas e Utensílios	-	-	-	-
3.4.2	Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		<b>1,852,220.22</b>	<b>1,063,552.79</b>	<b>788,667.43</b>	<b>834,432.46</b>
3.1	<b>Imobilizações Financeiras</b>			-	
	3.1.1 - Partes Sociais	-	-	-	-
	3.1.3 - Investimento em Imóveis	-	-	-	-
	3.1.4 - Outras Imobilizações Financeira	-	-	-	-
3.4.1	Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		-	-	-	-
<b>MEIOS CIRCULANTES MATERIAIS</b>				-	
2.6	Matéria-prima, auxiliares e Mateiais	-	-	-	-
2.5	Produtos ou Serviços em Curso	-	-	-	-
2.2	Mercadorias	4,261,303.57	-	4,261,303.57	4,374,003.31
		<b>4,261,303.57</b>	-	<b>4,261,303.57</b>	<b>4,374,003.31</b>
1	<b>MEIOS CIRCULANTES FINANCEIROS</b>			-	
Créditos de Curto Prazo				-	
1.3	Clientes	1,603,381.57	-	1,603,381.57	1,244,046.34
	1.3.1 - Clientes c/c	1,603,381.57	-	1,603,381.57	1,198,435.34
	1.3.2 - Clientes-Títulos a Receber	-	-	-	-
	1.3.8 - Clientes de cobrança duvidosa	-	-	-	-
4.1.9	Adiantamento a Fornecedores	27,657.50	-	27,657.50	45,611.00
1.4	Devedor Estado	228,902.93	-	228,902.93	282,146.29
1.5	Devedores-Sócios	511,356.95	-	511,356.95	417,825.80
1.6	Outros devedores	-	-	-	-
	1.6.1 - Pessoal	-	-	-	-
	1.6.2 - Subscritores de Capital	-	-	-	-
	1.6.3 - Obrigacionistas	-	-	-	-
	1.6.9 - Devedores Diversos	-	-	-	-
		<b>2,371,298.95</b>	-	<b>2,371,298.95</b>	<b>1,944,018.43</b>
1.7	Títulos Negociáveis			-	
	1.7.1 - Ações	-	-	-	-
	1.7.3 - Títulos da dívida Pública	-	-	-	-
		-	-	-	-
1.2	Bancos	8,018,765.28		8,018,765.28	3,893,674.28
1.1	Caixa	73,356.45		73,356.45	103,440.00
		<b>8,092,121.73</b>	-	<b>8,092,121.73</b>	<b>3,997,114.28</b>
1.9	Acréscimo de proveitos e custos diferid.			-	
	1.9.1 - Acréscimo de proveitos	-	-	-	-
	1.9.2 - Custos diferidos	-	-	-	-
		-	-	-	-
	Total de Amortizações		1,157,516.20		
	Total de Provisões		-		
	<b>Total do Activo</b>	<b>16,759,299.12</b>	<b>1,157,516.20</b>	<b>15,601,782.92</b>	<b>11,246,208.19</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.



Tabela 44: Demonstração de Resultados do Exercício 2009.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.			
NUIT: 400 055 297			
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA EM 31/12/2009			
CÓDIGO DE CONTAS		EXERCÍCIOS	
		N	N-1
<b>6</b>	<b>CONTAS DE CUSTOS E PERDAS</b>		
6.1	Custo dos Meios Circulantes Materiais Vendidos ou C.		
	6.1.2 - De Mercadorias	22,757,495.65	21,712,675.48
	6.1.6 - De Matérias prima, Auxiliares e Materiais	-	-
	Sub-total	22,757,495.65	21,712,675.48
6.2	Custos com Pessoal		
	6.2.1 - Remunerações dos Órgãos Sociais	2,886,000.00	2,938,570.00
	6.2.2 - Remunerações dos Trabalhadores	1,230,941.94	1,072,776.59
	6.2.3 - Encargos sobre Remunerações	-	-
	6.2.4 - Pensões	31,600.00	26,000.00
	6.2.5 - Ajudas de Custo	-	-
	6.2.6 - Indemnizações	-	-
	6.2.7 - Seguros de Acidente de Trabalho e Doenças P.	-	-
	6.2.8 - Custos de Acção Social	61,784.31	101,394.89
	6.2.9 - Outros Custos com Pessoal	61,006.25	94,505.08
	Sub-total	4,271,332.50	4,233,246.56
6.3	Fornecimentos e Serviços de Terceiros		
	6.3.1 - Subcontratos	-	-
	6.3.2 - Fornecimentos e Serviços	1,668,529.68	1,557,840.48
	Sub-total	1,668,529.68	1,557,840.48
6.4	Impostos e Taxas	616,619.26	465,850.82
6.5	Amortizações do Exercíc. de Imob.Corp.e Incorporaes	134,055.11	127,120.13
6.6	Provisões do Exercício	-	-
6.7	Outros Custos Operacionais	25,351.13	6,300.00
	<b>Total de Custos Operacionais (A)</b>	<b>29,473,383.33</b>	<b>28,103,033.47</b>
6.8	Custos e Perdas Financeiros (C)	12,221.45	13,443.37
6.9	Custos e Perdas Extraordinários (E)	73,267.04	846,356.96
8.5	Impostos sobre Rendimentos	999,423.87	499,082.58
	<b>Total de Custos (G)</b>	<b>30,558,295.69</b>	<b>29,461,916.38</b>
8.8	Resultado Líquido do Exercício	2,054,975.85	265,173.95
<b>7</b>	<b>PROVEITOS E GANHOS</b>		
7.1	Venda de Mercadorias	32,457,106.54	29,694,396.57
7.2	Venda de Serviços	-	-
7.3	Investimentos Realizados pela própria Empresa	-	-
7.5	Proveitos Suplementares	-	-
7.6	Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	-	-
	<b>Total de Proveitos e Ganhos Operacionais (B)</b>	<b>32,457,106.54</b>	<b>29,694,396.57</b>
7.8	Proveitos e Ganhos Financeiros (D)	42,270.11	28,403.72
7.9	Proveitos e Ganhos Extraordinários (F)	113,894.89	4,290.04
	<b>Total de Proveitos (H)</b>	<b>32,613,271.54</b>	<b>29,727,090.33</b>
<b>SINTESE:</b>			
RESULTADOS OPERACIONAIS	(B - A)	2,983,723.21	1,591,363.10
RESULTADOS FINANCEIROS	(D - C)	30,048.66	14,960.35
RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS	(F - E)	40,627.85	(842,066.92)
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>(H - G)</b>	<b>2,054,975.85</b>	<b>265,173.95</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 45: Balanço Geral do Exercício 2010.

FRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.		BALANÇO GERAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010			
NUII: 400 055 297		1			
ACTIVO	EXERCÍCIOS				
	AB	N AP	AL	N-1 AL	
<b>MEIOS IMOBILIZADOS</b>			-		
<b>3.3 Imobilizações Incorpóreas</b>			-		
3.3.1 - Encargos de Constit. Expansão	37,354.65	26,811.88	10,542.77	12,991.24	
3.3.2 - Encargos de Invest. Desenvol.	-	-	-	-	
3.3.4 - Trespasse	145,000.00	75,400.00	69,600.00	75,400.00	
3.4.3 Imobilizações em Curso	-	-	-	-	
	<b>182,354.65</b>	<b>102,211.88</b>	<b>80,142.77</b>	<b>88,391.24</b>	
<b>3.2 Imobilizações Corpóreas</b>					
3.2.1 - Construções	225,036.76	83,935.89	141,100.87	145,601.61	
3.2.2 - Equipamentos Básicos	489,670.19	167,249.26	322,420.93	371,387.95	
3.2.3 - Mobil. Equipamentos Administ.	607,410.23	318,484.81	288,925.42	250,524.03	
3.2.4 - Equipamentos de Transporte	625,663.00	625,663.01	(0.01)	21,153.84	
3.2.5 - Tares e Vasilhames	-	-	-	-	
3.2.6 - Ferramentas e Utensílios	-	-	-	-	
3.4.2 Imobilizações em Curso	-	-	-	-	
	<b>1,947,780.18</b>	<b>1,195,332.97</b>	<b>762,447.21</b>	<b>788,667.43</b>	
<b>3.1 Imobilizações Financeiras</b>			-		
3.1.1 - Partes Sociais	-	-	-	-	
3.1.3 - Investimento em Imóveis	-	-	-	-	
3.1.4 - Outras Imobilizações Financeira	-	-	-	-	
3.4.1 Imobilizações em Curso	-	-	-	-	
	-	-	-	-	
<b>MEIOS CIRCULANTES MATERIAIS</b>			-		
2.6 Matéria-prima, auxiliares e Materiais	-	-	-	-	
2.5 Produtos ou Serviços em Curso	-	-	-	-	
2.2 Mercadorias	3,172,139.40	-	3,172,139.40	4,261,303.57	
	<b>3,172,139.40</b>	-	<b>3,172,139.40</b>	<b>4,261,303.57</b>	
<b>MEIOS CIRCULANTES FINANCEIROS</b>			-		
Créditos de Curto Prazo			-		
1.3 Clientes	1,601,462.56	-	1,601,462.56	1,603,381.57	
1.3.1 - Clientes c/c	1,601,462.56	-	1,601,462.56	1,603,381.57	
1.3.2 - Clientes-Títulos a Receber	-	-	-	-	
1.3.8 - Clientes de cobrança duvidosa	-	-	-	-	
4.1.9 Adiantamento a Fornecedores	-	-	-	27,657.50	
1.4 Devedor Estado	161,953.78	-	161,953.78	228,902.93	
1.5 Devedores-Sócios	578,916.12	-	578,916.12	511,356.95	
1.6 Outros devedores	-	-	-	-	
1.6.1 - Pessoal	-	-	-	-	
1.6.2 - Subscritores de Capital	-	-	-	-	
1.6.3 - Obrigacionistas	-	-	-	-	
1.6.9 - Devedores Diversos	-	-	-	-	
	<b>2,342,332.46</b>	-	<b>2,342,332.46</b>	<b>2,371,298.95</b>	
1.7 Títulos Negociáveis	-	-	-	-	
1.7.1 - Ações	-	-	-	-	
1.7.3 - Títulos da dívida Pública	-	-	-	-	
	-	-	-	-	
1.2 Bancos	8,444,988.15	-	8,444,988.15	8,018,765.28	
1.1 Caixa	109,846.07	-	109,846.07	73,356.45	
	<b>8,554,834.22</b>	-	<b>8,554,834.22</b>	<b>8,092,121.73</b>	
1.9 Acréscimo de proveitos e custos diferid.	-	-	-	-	
1.9.1 - Acréscimo de proveitos	-	-	-	-	
1.9.2 - Custos diferidos	-	-	-	-	
	-	-	-	-	
Total de Amortizações		1,297,544.85			
Total de Provisões		-			
<b>Total do Activo</b>	<b>16,199,440.91</b>	<b>1,297,544.85</b>	<b>14,901,896.06</b>	<b>15,601,782.92</b>	

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 45: Continuação.

MA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.		2	
NUIT: 400 055 297		BALANÇO GERAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010	
	CAPITAL, FUNDOS PRÓPRIOS E PASSIVO	EXERCÍCIOS	
		N	N-1
<b>CAPITAL E FUNDOS PRÓPRIOS</b>			
5.1	Capital	2,000,000.00	2,000,000.00
5.3	Prestações Suplementares	-	-
5.5	Reservas	-	-
	5.5.1 - Reservas de Reavaliação	-	-
	5.5.2 - Reservas Legais	54,263.88	54,263.88
	5.5.5 - Doações	-	-
5.9	Resultados Acumulados	9,130,028.65	7,075,052.80
	Sub-Total	11,184,292.53	9,129,316.68
8.8	Resultado Líquido do Exercício	1,878,182.38	2,054,975.85
8.9	Dividendos Antecipados	-	-
	<b>Total de Capital e Fundos Próprios</b>	<b>13,062,474.91</b>	<b>11,184,292.53</b>
<b>PASSIVO</b>			
4.8	Provisões para outros riscos e encargos	-	-
	4.8.1 - Processos Judiciais em Curso	-	-
	4.8.2 - Acidentes de Trabalho e doenças Profissionais	-	-
	4.8.3 - Impostos	-	-
	4.8.9 - Outros Riscos e Encargos	-	-
	<b>Dividas de Médio Longo Prazo</b>	-	-
4.2	Empréstimos Obtidos	-	-
	4.2.4 - Empréstimos por Títulos de Participação	-	-
	4.2.1 - Empréstimos Bancários	-	-
	<b>Dividas de Curto Prazo</b>	<b>1,839,421.15</b>	<b>4,408,026.49</b>
4.2	Empréstimos Obtidos	-	-
	4.2.4 - Empréstimos por Títulos de Participação	-	-
	4.2.1 - Empréstimos Bancários	-	-
4.5	Credores-Sócios	-	-
4.1	Fornecedores	1,648,831.59	3,384,848.64
	4.1.1 - Fornecedoresc/c	1,648,831.59	3,384,848.64
	4.1.2 - Fornecedores-Títulos a Pagar	-	-
	4.2.9 - Outros Empréstimos Obtidos	-	-
4.6	Outros Credores	-	360,869.88
	4.6.1 - Fornecedores de Imobilizados	-	-
	4.6.2 - Pessoal	-	-
	4.6.3 - Sindicatos	-	-
	4.6.5 - Obrigacionistas	-	-
	4.6.6 - Consultores, acessores e intermediários	-	-
	4.6.9 - Credores Diversos	-	-
1.3.9	Adiantamentos de Clientes	-	360,869.88
4.4	Credor - Estado	190,589.56	662,307.97
4.9	Acréscimo de Custos e Proveitos Diferidos	-	9,463.90
	4.9.1 - Acréscimo de Custos	-	9,463.90
	4.9.2 - Proveitos Diferidos	-	-
	<b>Total do Passivo</b>	<b>1,839,421.15</b>	<b>4,417,490.39</b>
<b>Total do Capital, Fundos Próprios e Passivo</b>			
		<b>14,901,896.06</b>	<b>15,601,782.92</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogeria da Zambézia, Lda.

Tabela 46: Demonstração de Resultados do Exercício 2010.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.			
NUIT: 400 055 297			
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA EM 31/12/2010			
CÓDIGO DE CONTAS		EXERCÍCIOS	
		N	N-1
<b>6</b>	<b>CONTAS DE CUSTOS E PERDAS</b>		
6.1	Custo dos Meios Circulantes Materiais Vendidos ou C.		
	6.1.2 - De Mercadorias	24,499,084.48	22,757,495.65
	6.1.6 - De Matérias prima, Auxiliares e Materiais	-	-
	Sub-total	24,499,084.48	22,757,495.65
6.2	Custos com Pessoal		
	6.2.1 - Remunerações dos Órgãos Sociais	3,351,065.43	2,886,000.00
	6.2.2 - Remunerações dos Trabalhadores	1,384,229.61	1,230,941.94
	6.2.3 - Encargos sobre Remunerações	-	-
	6.2.4 - Pensões	37,100.00	31,600.00
	6.2.5 - Ajudas de Custo	65,000.00	-
	6.2.6 - Indemnizações	80,000.00	-
	6.2.7 - Seguros de Acidente de Trabalho e Doenças P.	-	-
	6.2.8 - Custos de Acção Social	71,616.30	61,784.31
	6.2.9 - Outros Custos com Pessoal	64,951.25	61,006.25
	Sub-total	5,053,962.59	4,271,332.50
6.3	Fornecimentos e Serviços de Terceiros		
	6.3.1 - Subcontratos	-	-
	6.3.2 - Fornecimentos e Serviços	2,173,801.68	1,668,529.68
	Sub-total	2,173,801.68	1,668,529.68
6.4	Impostos e Taxas	418,782.86	616,619.26
6.5	Amortizações do Exercíc. de Imob.Corp.e Incorporreas	140,028.65	134,055.11
6.6	Provisões do Exercício	-	-
6.7	Outros Custos Operacionais	15,949.88	25,351.13
	<b>Total de Custos Operacionais (A)</b>	<b>32,301,610.14</b>	<b>29,473,383.33</b>
6.8	Custos e Perdas Financeiros (C)	30,864.30	12,221.45
6.9	Custos e Perdas Extraordinários (E)	32,680.26	73,267.04
8.5	Impostos sobre Rendimentos	934,603.01	999,423.87
	<b>Total de Custos (G)</b>	<b>33,299,757.71</b>	<b>30,558,295.69</b>
8.8	Resultado Líquido do Exercício	1,878,182.38	2,054,975.85
<b>7</b>	<b>PROVEITOS E GANHOS</b>		
7.1	Venda de Mercadorias	35,055,828.71	32,457,106.54
7.2	Venda de Serviços	-	-
7.3	Investimentos Realizados pela própria Empresa	-	-
7.5	Proveitos Suplementares	-	-
7.6	Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	-	-
	<b>Total de Proveitos e Ganhos Operacionais (B)</b>	<b>35,055,828.71</b>	<b>32,457,106.54</b>
7.8	Proveitos e Ganhos Financeiros (D)	75,129.86	42,270.11
7.9	Proveitos e Ganhos Extraordinários (F)	46,981.52	113,894.89
	<b>Total de Proveitos (H)</b>	<b>35,177,940.09</b>	<b>32,613,271.54</b>
<b>SINTESE:</b>			
	RESULTADOS OPERACIONAIS (B - A)	2,754,218.57	2,983,723.21
	RESULTADOS FINANCEIROS (D - C)	44,265.56	30,048.66
	RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS (F - E)	14,301.26	40,627.85
	<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (H - G)</b>	<b>1,878,182.38</b>	<b>2,054,975.85</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 47: Balanço Geral do Exercício 2011.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.

1

NUIT: 400 055 297

## BALANÇO GERAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

	ACTIVO	EXERCÍCIOS			
		N			N-1
		AB	AP	AL	AL
<b>3</b>	<b>MEIOS IMOBILIZADOS</b>			-	
	<b>3.3 Activos Intangíveis</b>			-	
	3.3.1 - Encargos de Constit.Expansão	37,354.65	29,260.35	8,094.30	10,542.0
	3.3.2 - Encargos de Invest.Desenvol.	-	-	-	-
	3.3.4 - Trespasse	145,000.00	81,200.00	63,800.00	69,600.0
	3.4.3 Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		<b>182,354.65</b>	<b>110,460.35</b>	<b>71,894.30</b>	<b>80,142.0</b>
	<b>3.2 Activos Tangíveis</b>				
	3.2.1 - Construções	225,036.76	88,436.63	136,600.13	141,100.0
	3.2.2 - Equipamentos Básicos	489,670.19	214,351.08	275,319.11	322,420.0
	3.2.3 - Mobil.Equipamentos Administ.	614,410.23	376,719.07	237,691.16	288,925.0
	3.2.4 - Equipamentos de Transporte	625,663.00	625,663.00	-	(0.0)
	3.2.5 - Taras e Vasilhames	-	-	-	-
	3.2.6 - Ferramentas e Utensílios	-	-	-	-
	3.4.2 Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		<b>1,954,780.18</b>	<b>1,305,169.78</b>	<b>649,610.40</b>	<b>752,447.0</b>
	<b>3.1 Imobilizações Financeiras</b>			-	
	3.1.1 - Partes Sociais	-	-	-	-
	3.1.3 - Investimento em Imóveis	-	-	-	-
	3.1.4 - Outras Imobilizações Financeira	-	-	-	-
	3.4.1 Imobilizações em Curso	-	-	-	-
		-	-	-	-
<b>2</b>	<b>MEIOS CIRCULANTES MATERIAIS</b>			-	
	2.6 Matéria-prima, auxiliares e Materiais	-	-	-	-
	2.5 Produtos ou Serviços em Curso	-	-	-	-
	2.2 Mercadorias	4,088,921.97	-	4,088,921.97	3,172,139.4
		<b>4,088,921.97</b>	-	<b>4,088,921.97</b>	<b>3,172,139.4</b>
<b>1</b>	<b>MEIOS CIRCULANTES FINANCEIROS</b>			-	
	Créditos de Curto Prazo			-	
	1.3 Clientes	1,769,081.78	-	1,769,081.78	1,601,462.0
	1.3.1 - Clientes c/c	1,769,081.78	-	1,769,081.78	1,601,462.0
	1.3.2 - Clientes-Títulos a Receber	-	-	-	-
	1.3.8 - Clientes de cobrança duvidosa	-	-	-	-
	4.1.9 Adiantamento a Fornecedores	-	-	-	-
	1.4 Devedor Estado	299,945.39	-	299,945.39	161,953.0
	1.5 Devedores-Sócios	587,815.23	-	587,815.23	578,916.0
	1.6 Outros devedores	-	-	-	-
	1.6.1 - Pessoal	-	-	-	-
	1.6.2 - Subscritores de Capital	-	-	-	-
	1.6.3 - Obrigacionistas	-	-	-	-
	1.6.9 - Devedores Diversos	-	-	-	-
		<b>2,656,842.40</b>	-	<b>2,656,842.40</b>	<b>2,342,332.4</b>
	1.7 Títulos Negociáveis			-	
	1.7.1 - Acções	-	-	-	-
	1.7.3 - Títulos da dívida Pública	-	-	-	-
		-	-	-	-
	1.2 Bancos	8,061,504.04		8,061,504.04	8,444,988.0
	1.1 Caixa	264,881.08		264,881.08	109,846.0
		<b>8,326,385.12</b>	-	<b>8,326,385.12</b>	<b>8,554,834.2</b>
	1.9 Acréscimo de proveitos e custos diferid.	-	-	-	-
	1.9.1 - Acréscimo de proveitos	-	-	-	-
	1.9.2 - Custos diferidos	-	-	-	-
		-	-	-	-
	Total de Amortizações		1,415,630.13		
	Total de Provisões		-		
	<b>Total do Activo</b>	<b>17,209,284.32</b>	<b>1,415,630.13</b>	<b>15,793,654.19</b>	<b>14,901,896.0</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.



Tabela 48: Demonstração de Resultados do Exercício 2011.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBEZIA, LDA.			
NUIT: 400 055 297			
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA EM 31/12/2011			
CODIGO DE CONTAS		EXERCICIOS	
		N	N-1
<b>6</b>	<b>CONTAS DE CUSTOS E PERDAS</b>		
6.1	Custo dos Meios Circulantes Materiais Vendidos ou C.		
	6.1.2 - De Mercadorias	27,576,738.14	24,499,084.48
	6.1.6 - De Matérias prima, Auxiliares e Materiais	-	-
	Sub-total	27,576,738.14	24,499,084.48
6.2	Custos com Pessoal		
	6.2.1 - Remunerações dos Órgãos Sociais	4,290,000.00	3,351,065.43
	6.2.2 - Remunerações dos Trabalhadores	1,386,651.49	1,384,229.61
	6.2.3 - Encargos sobre Remunerações	156,165.36	-
	6.2.4 - Pensões	38,600.00	37,100.00
	6.2.5 - Ajudas de Custo	-	65,000.00
	6.2.6 - Indemnizações	-	80,000.00
	6.2.7 - Seguros de Acidente de Trabalho e Doenças P.	51,276.91	-
	6.2.8 - Custos de Acção Social	78,200.55	71,616.30
	6.2.9 - Outros Custos com Pessoal	58,393.25	64,951.25
	Sub-total	6,059,287.56	5,053,962.59
6.3	Fornecimentos e Serviços de Terceiros		
	6.3.1 - Subcontratos	-	-
	6.3.2 - Fornecimentos e Serviços	2,393,826.07	2,173,801.68
	Sub-total	2,393,826.07	2,173,801.68
6.5	Amortizações do Período	118,085.29	140,028.65
6.8.2	Impostos e Taxas	435,028.09	418,782.86
6.8.9	Outros Custos Operacionais	47,550.00	15,949.88
		-	-
	<b>Total de Custos Operacionais (A)</b>	<b>36,630,515.15</b>	<b>32,301,610.14</b>
6.9	Custos e Perdas Financeiros (C)	8,334.38	30,864.30
	Custos e Perdas Extraordinários (E)	-	32,680.26
8.5	Impostos sobre Rendimentos	1,237,857.55	934,603.01
	<b>Total de Custos (G)</b>	<b>37,876,707.08</b>	<b>33,299,757.71</b>
8.8	Resultado Líquido do Exercício	2,491,261.28	1,878,182.38
<b>7</b>	<b>PROVEITOS E GANHOS</b>		
7.1	Venda de Mercadorias	40,111,424.63	35,055,828.71
7.2	Venda de Serviços	-	-
7.3	Investimentos Realizados pela própria Empresa	-	-
7.5	Proveitos Suplementares	-	-
7.6	Outros Proveitos e Ganhos Operacionais	1,522.74	-
	<b>Total de Proveitos e Ganhos Operacionais (B)</b>	<b>40,112,947.37</b>	<b>35,055,828.71</b>
7.8	Proveitos e Ganhos Financeiros (D)	255,020.99	75,129.86
7.9	Proveitos e Ganhos Extraordinários (F)	-	46,981.52
	<b>Total de Proveitos (H)</b>	<b>40,367,968.36</b>	<b>35,177,940.09</b>
<b>SINTESE:</b>			
	RESULTADOS OPERACIONAIS (B - A)	3,482,432.22	2,754,218.57
	RESULTADOS FINANCEIROS (D - C)	246,686.61	44,265.56
	RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS (F - E)	-	14,301.26
	<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO (H - G)</b>	<b>2,491,261.28</b>	<b>1,878,182.38</b>

Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

**Tabela 49:** Dados Referentes às Compras de Mercadorias dos Exercícios Económicos referentes aos anos 2001 a 2011.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.

NUT: 400 055 297

Departamento de Contabilidade

DESCRIÇÃO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Compras de Mercadorias (Totais)	14.596.914,81	14.963.730,82	16.874.058,57	15.980.852,47	20.374.128,98	22.594.814,00	23.525.359,81	25.846.097,01	26.364.645,34	26.894.586,33	32.637.062,96

**Fonte:** Relatório e Contas dos Exercícios Económicos da Drogaria da Zambézia, Lda.

## ANEXO II – Dados Relativos a Algumas Rubricas da Demonstração de Resultados de Janeiro a Setembro de 2012.

**Tabela 50:** Dados Relativos a Algumas Rubricas da Demonstração de Resultados de Janeiro a Setembro de 2012.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA.

NUIT: 400 055 297

Departamento de Contabilidade

Cod. Conta	RUBRICAS							
	7.1	7.6	7.8	2.1	6.2	6.3	6.8	6.9
Mês	Vendas	Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais	Rendimentos e Ganhos Financeiros	Compras	Gasto com Pessoal	Fornecimento e Serviços de Terceiros	Outros Gastos e Perdas Operacionais	Gastos e Perdas Financeiras
Jan-12	2.634.381,87	0,00	18.510,30	129.625,65	449.552,00	454.698,21	2.188,16	290,46
Fev-12	4.064.801,46	0,00	22.856,89	888.005,90	445.588,50	152.057,35	11.833,37	74,70
Mar-12	4.476.961,97	0,00	13.211,15	2.607.998,62	459.673,00	134.770,96	50.233,69	1.510,41
Abr-12	3.482.190,56	0,00	10.745,39	3.911.137,49	561.315,00	307.209,52	57.782,60	270,83
Mai-12	5.221.137,89	0,00	15.357,51	2.352.421,95	462.623,50	127.265,45	33.590,96	3.390,50
Jun-12	5.019.656,82	0,00	20.345,20	3.271.689,49	489.159,00	208.856,79	63.584,30	439,78
Jul-12	4.536.210,05	0,00	16.475,42	3.527.457,21	494.212,16	308.943,10	32.948,44	1.046,87
Ago-12	4.992.870,05	0,00	12.895,94	3.156.402,96	508.463,75	141.348,69	38.748,44	2.459,71
Set-12	4.094.775,80	0,00	14.695,84	3.398.547,54	526.420,50	114.510,52	50.757,30	1.747,81
<b>Total</b>	<b>38.522.986,47</b>	<b>0,00</b>	<b>145.093,64</b>	<b>23.243.286,81</b>	<b>4.397.007,41</b>	<b>1.949.660,59</b>	<b>341.667,26</b>	<b>11.231,07</b>

Fonte: Departamento de Contabilidade - Drogaria da Zambézia, Lda.

### ANEXO III – Facturação Mensal da Secção de Tintas (Ano 2011).

Tabela 51: Facturação Mensal da Secção de Tintas do Ano 2011.

<b>DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA ( SECÇÃO DE TINTAS )</b>				
<b>Facturação Mensal</b>				<b>Ano de 2011</b>
<b>Mês</b>	<b>Líquido</b>	<b>Outros Valores</b>	<b>IVA</b>	<b>Total Facturado</b>
Janeiro	30.969,92	0,00	5.264,90	36.234,82
Fevereiro	450.690,35	0,00	76.041,00	526.731,35
Março	377.576,32	0,00	64.187,89	441.764,21
Abril	575.342,09	0,00	97.808,14	673.150,23
Maior	489.130,30	0,00	83.152,14	572.282,44
Junho	454.522,23	0,00	77.268,88	531.791,11
Julho	542.147,05	0,00	91.612,55	633.759,60
Agosto	661.095,84	0,00	112.386,28	773.482,12
Setembro	995.193,28	0,00	168.417,96	1.163.611,24
Outubro	385.652,83	0,00	65.560,98	451.213,81
Novembro	877.603,28	0,00	148.735,82	1.026.339,10
Dezembro	563.644,11	0,00	95.819,54	659.463,65
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>6.403.567,60</b>	<b>0,00</b>	<b>1.086.256,08</b>	<b>7.489.823,68</b>

Fonte: Departamento Comercial - Drogaria Da Zambézia, Lda.

# ANEXO IV – Mapa de Reintegrações e Amortizações do Exercício de 2011.

**Tabela 52:** Mapa de Reintegrações e Amortizações do Exercício de 2011.<sup>24</sup>

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

EXERCÍCIO 2011

NUIT: 400 055 297

## MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpóreos e incorpóreos) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

1	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogéneos classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)		ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Collect. X 16 Valor do terreno
	2	3	4	5	6	DE			DO		10	11				
						EXERC. ANTERIORES	EXERCÍCIO		Taxas	Valores						
7	8	9	10	11	12	13	14	15								
<b>3.2</b>	<b>IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS</b>															
<b>3.2.1</b>	<b>CONSTRUÇÕES</b>															
1	Escritório novo anexo ao Edifício da Sede	1996	1996	74.525,65		0,00			0,00		0,00		0,00		0,00	
1	Imóvel na Praia do Zalala	2001	2001	150.511,11		74.525,65			35.772,31	2%	1.490,51		37.262,82		37.262,83	
	<b>Sub-Total(3.2.1)</b>			<b>225.036,76</b>		<b>225.036,76</b>			<b>83.935,85</b>		<b>4.500,74</b>		<b>88.436,59</b>		<b>136.600,17</b>	
<b>3.2.4</b>	<b>EQUIPAMENTOS P/TRANSPORTE</b>															
1	Viatura "Toyota Vent." MMB-39-86	1999	1999	204.893,77		0,00			0,00		0,00		0,00		0,00	
1	Viatura "Isuzu." MMF-40-81	2001	2001	315.000,00		204.893,77			204.893,77	0%	0,00		204.893,77		0,00	
1	viatura " MLY-43-05	2006	2006	105.769,23		315.000,00			315.000,00	0%	0,00		315.000,00		0,00	
	<b>Sub-Total(3.2.4)</b>			<b>625.663,00</b>	<b>0,00</b>	<b>625.663,00</b>			<b>625.663,00</b>		<b>0,00</b>		<b>625.663,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>3.2.2</b>	<b>EQUIPAMENTOS BÁSICOS</b>															
1	Maquina p/Fazer Chaves Ref°.829	2001	2001	18.652,00		0,00			18.652,00	0%	0,00		18.652,00		0,00	
1	Balança "Simão V"	2003	2003	10.983,60		18.652,00			8.786,88	10%	1.098,36		9.885,24		1.098,36	
1	Estante Metálica "Zamel	2007	2007	18.000,00		10.983,60		48.967,02	7.200,00	10%	1.800,00		9.000,00		9.000,00	
1	Maquina p/mistura tinta-Pintauto	2008	2008	442.034,59		18.000,00			132.610,38	10%	44.203,46		176.813,84		265.220,75	
	<b>Sub-Total(3.2.2)</b>			<b>489.670,19</b>	<b>0,00</b>	<b>489.670,19</b>			<b>167.249,26</b>		<b>47.101,82</b>		<b>214.351,08</b>		<b>275.319,11</b>	
<b>3.2.3</b>	<b>MOB. E EQUIP. ADMINIST. E SOCIAL</b>															
1	UPS "Tip.Lusa"	2010	2010	2.350,43		0,00			235,04	10%	235,04		470,08		1.880,35	
1	Desktop DEL-A180	2010	2010	23.632,48		2.350,43			2.363,25	10%	2.363,25		4.726,50		18.905,98	
1	Monitor Samsung 17"	2010	2010	9.384,64		23.632,48			0,00	10%	938,46		938,46		8.446,18	
1	Tapete 100x800x15	2010	2010	2.200,00		9.384,64			220,00	10%	220,00		440,00		1.760,00	
1	Máquina de Café "Delta"	2010	2010	11.003,02		2.200,00			1.100,30	10%	1.100,30		2.200,60		8.802,42	
1	Conj.de conex. de cabos informático"Socool"	2010	2010	24.894,94		11.003,02			2.489,49	10%	2.489,49		4.978,98		19.915,96	
1	Impressora HP1005 c/Estabelz.1500kv	2010	2010	8.717,95		24.894,94			871,80	10%	871,80		1.743,60		6.974,36	
1	Impressora SRP-312COP6	2010	2010	13.376,50		8.717,95			1.337,65	10%	1.337,65		2.675,30		10.701,20	
1	Maquina Café "Delta"	2011	2011	7.000,00		13.376,50			0,00	10%	700,00		700,00		6.300,00	
	<b>A Transportar (3.2.3)Pag.2</b>			<b>102.559,96</b>	<b>0,00</b>	<b>102.559,96</b>			<b>8.617,53</b>		<b>10.256,00</b>		<b>18.873,53</b>		<b>83.686,43</b>	

<sup>24</sup> Fonte: Relatório e Contas do Exercício Económico da Drogaria da Zambézia, Lda.

Tabela 52: Continuação.

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2011

## MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

2	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJETOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogénios classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES		EXERCÍCIO					
								Taxas	Valores	Taxas	Valores (6) * (%10)				
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	<b>Transporte(3.2.3)</b>			<b>102.559,96</b>	<b>0,00</b>	<b>102.559,96</b>			<b>8.617,53</b>	<b>10.256,00</b>		<b>18.873,53</b>	<b>83.686,43</b>		
1	Geleira"Fridgemaster220"	1999	2000	9.425,00		9.425,00			9.425,00	0%	0,00	9.425,00	0,00		
1	Ar Condicionado"Geltron"	2000	2000	6.999,15		6.999,15			6.999,15	0%	0,00	6.999,15	0,00		
1	Secretária"SGT"	2000	2000	4.700,86		4.700,86			4.700,86	0%	0,00	4.700,86	0,00		
1	Ventoinha de Tecto"CMC"	2000	2000	319,15		319,15			319,15	0%	0,00	319,15	0,00		
1	Calculadora"SGT"	2000	2000	470,09		470,09			470,09	0%	0,00	470,09	0,00		
1	Celular "Philips"	2000	2000	1.499,15		1.499,15			1.499,15	0%	0,00	1.499,15	0,00		
1	Estante Madeira"Maza"	2000	2000	2.300,00		2.300,00			2.300,00	0%	0,00	2.300,00	0,00		
1	Telefone"SGT"	2000	2000	726,50		726,50			726,50	0%	0,00	726,50	0,00		
1	Calculadora	2001	2001	555,56		555,56			555,56	0%	0,00	555,56	0,00		
1	Telefone	2001	2001	5.072,17		5.072,17			5.072,17	0%	0,00	5.072,17	0,00		
1	Calculadora"SGT"	2002	2002	641,07		641,07			576,96	10%	64,11	641,07	0,00		
1	Calculadora"Citizen"	2002	2002	3.846,15		3.846,15			3.461,54	10%	384,62	3.846,16	0,00		
1	Celular"Nokia-3330"	2002	2002	2.999,00		2.999,00			2.699,10	10%	299,90	2.999,00	0,00		
1	Ar Condicionado"Goldstar"	2002	2002	8.500,20		8.500,20			7.650,18	10%	850,02	8.500,20	0,00		
3	Calculadoras "SGT"	2002	2002	1.923,08		1.923,08			1.730,77	10%	192,31	1.923,08	0,00		
1	Computator"PentiumIV"	2003	2003	30.837,76		30.837,76			24.670,22	10%	3.083,78	27.754,00	3.083,76		
1	Computador"640c"	2003	2003	41.017,82		41.017,82			32.814,26	10%	4.101,78	36.916,04	4.101,78		
1	Máquina de Escrever"Olivett"	2003	2003	20.000,00		20.000,00			16.000,00	10%	2.000,00	18.000,00	2.000,00		
1	Fax "Canon"	2003	2003	9.506,79		9.506,79			7.605,43	10%	950,68	8.556,11	950,68		
1	Tel.Celular"Mccl"	2003	2003	4.615,39		4.615,39			3.692,31	10%	461,54	4.153,85	461,54		
1	Ar Condicionado "ES"	2003	2003	10.380,00		10.380,00			8.304,00	10%	1.038,00	9.342,00	1.038,00		
1	Ar Condicionado "GM"	2003	2003	9.829,51		9.829,51			7.863,61	10%	982,95	8.846,56	982,95		
1	Máquina Registradora"Casio-CE6100"	2004	2004	54.423,77		54.423,77			38.096,63	10%	5.442,38	43.539,01	10.884,76		
3	Estabilizadores de Corrente	2004	2004	6.142,08		6.142,08			4.299,45	10%	614,21	4.913,66	1.228,42		
1	Calculadora "VD341"	2005	2005	2.991,45		2.991,45			1.794,90	10%	299,15	2.094,05	897,41		
1	Ar Condicionado"LG12000"	2005	2005	12.999,00		12.999,00			7.799,40	10%	1.299,90	9.099,30	3.899,70		
1	Ar Condicionado"LG18000"	2005	2005	17.076,92		17.076,92			10.246,14	10%	1.707,69	11.953,83	5.123,09		
1	Ar Condicionado"LG24000"	2005	2005	29.058,12		29.058,12			17.434,86	10%	2.905,81	20.340,67	8.717,45		
	<b>A Transportar(3.2.3)Pag.3</b>			<b>401.415,70</b>	<b>0,00</b>	<b>401.415,70</b>			<b>237.424,92</b>		<b>36.934,81</b>	<b>274.359,73</b>	<b>127.055,97</b>		

**Tabela 52: Continuação.**

FIRMA: DROGARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2011

**MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES**

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

3	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJEITOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogénios classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES		EXERCÍCIO					
								Taxas	Valores	Taxas	Valores (6) * (%10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	<b>Transporte(3.2.3)</b>			<b>401.415,70</b>	<b>0,00</b>	<b>401.415,70</b>			<b>237.424,92</b>		<b>36.934,81</b>		<b>274.359,73</b>	<b>127.055,97</b>	
1	Computador "LG"	2005	2005	18.700,00		18.700,00			11.220,00	10%	1.870,00		13.090,00	5.610,00	
1	Geleira "Hitachi"	2005	2005	13.230,00		13.230,00			7.938,00	10%	1.323,00		9.261,00	3.969,00	
1	Geleira "LG"	2005	2005	9.145,30		9.145,30			5.487,18	10%	914,53		6.401,71	2.743,59	
1	vd.3174-Galeria Ducal	2006	2006	4.615,39		4.615,39			2.307,70	10%	461,54		2.769,24	1.846,15	
1	rec.0004-Tip.Lusa(cx.001)	2006	2006	1.615,38		1.615,38			807,70	10%	161,54		969,24	646,14	
1	rec.0592-Tip.Lusa(cx.020)	2006	2006	9.094,02		9.094,02			4.547,00	10%	909,40		5.456,40	3.637,62	
1	Fax.Cannon-Bx820	2006	2006	7.264,96		7.264,96			3.632,50	10%	726,50		4.359,00	2.905,96	
1	Cadeira c/rodas"G.Ducal"	2006	2006	2.991,45		2.991,45			1.495,75	10%	299,15		1.794,90	1.196,56	
1	Ac-"LG" 12000Bus	2006	2006	7.683,76		7.683,76			3.841,90	10%	768,38		4.610,28	3.073,48	
3	Cadeiras(ChamaunMS)	2006	2006	4.615,37		4.615,37			2.307,70	10%	461,54		2.769,24	1.846,13	
1	Ac-"LG" 18000Bus	2006	2006	9.990,00		9.990,00			4.995,00	10%	999,00		5.994,00	3.996,00	
1	Jogo de cadeira e mesinha centro "GD	2007	2007	4.615,39		4.615,39			1.846,16	10%	461,54		2.307,70	2.307,69	
1	Celular "Nokia"	2007	2007	1.399,00		1.399,00			559,60	10%	139,90		699,50	699,50	
1	Computador pentium4-3.2 "Mecer"	2007	2007	23.728,35		23.728,35			9.491,36	10%	2.372,84		11.864,20	11.864,16	
1	Ventoinha 18" "HK"	2007	2007	811,97		811,97			324,80	10%	81,20		406,00	405,97	
1	Cadeira "chamaune"	2007	2007	2.136,75		2.136,75			854,72	10%	213,68		1.068,40	1.068,36	
1	Telemóvel (cx.071)	2008	2008	1.709,40		1.709,40			512,82	10%	170,94		683,76	1.025,64	
1	Computador "Game"	2008	2008	9.606,43		9.606,43			2.881,92	10%	960,64		3.842,56	5.763,87	
1	UPS 1000va T.Lusa	2009	2009	3.846,15		3.846,15			769,24	10%	384,62		1.153,86	2.692,30	
1	Fax HP J.3680 Brithol	2009	2009	4.909,13		4.909,13			981,82	10%	490,91		1.472,73	3.436,40	
1	Calc.e Impressora Cannon TL	2009	2009	6.192,31		6.192,31			1.238,46	10%	619,23		1.857,69	4.334,62	
1	Sistema completo Comp. Miner 9434	2009	2009	65.094,02		65.094,02			13.018,80	10%	6.509,40		19.528,20	45.565,82	
				0,00		0,00					0,00		0,00	0,00	
	<b>Sub-Total(3.2.3)</b>			<b>614.410,23</b>	<b>0,00</b>	<b>614.410,23</b>			<b>318.485,05</b>		<b>58.234,26</b>		<b>376.719,31</b>	<b>237.690,92</b>	
<b>3.3</b>	<b>IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS</b>														
<b>3.3.4</b>	<b>TRESPASSE</b>														
1	Trespasse Loja Anexo	1997	1997	145.000,00		145.000,00			75.400,00	4%	5.800,00		81.200,00	63.800,00	
<b>3.3.1</b>	<b>PROGRAMAS INFORMÁTICOS</b>					0,00					0,00		0,00	0,00	
1	Programa Contabilidade "PMR-2000"	2001	2001	12.870,00		12.870,00			12.870,00	0%	0,00		12.870,00	0,00	
				0,00		0,00					0,00		0,00	0,00	
				0,00		0,00					0,00		0,00	0,00	
<b>3.3.1</b>	<b>ENCARGOS DE CONST.E EXPANÇÃO</b>					0,00					0,00		0,00	0,00	
1	Despesas com Aumento de Capital	2004	2004	11.290,00		11.290,00			7.903,00	10%	1.129,00		9.032,00	2.258,00	
1	Despesas com Aumento de Capital	2005	2005	3.805,00		3.805,00			2.283,00	10%	380,50		2.663,50	1.141,50	
1	Despesas licenciamento novas instalações	2007	2007	9.389,65		9.389,65			3.755,88	10%	938,97		4.694,85	4.694,81	
	<b>Sub-Total(3.3)</b>			<b>182.354,65</b>		<b>182.354,65</b>			<b>102.211,88</b>		<b>8.248,47</b>		<b>110.460,35</b>	<b>71.894,31</b>	
	<b>TOTAL GERAL</b>			<b>2.137.134,83</b>	<b>0,00</b>	<b>2.137.134,83</b>		<b>0,00</b>	<b>1.297.545,04</b>	<b>0,00</b>	<b>118.085,28</b>	<b>0,00</b>	<b>1.415.630,32</b>	<b>721.504,51</b>	<b>0,00</b>

**Tabela 52: Continuação.**

FIRMA: DRO GARIA DA ZAMBÉZIA, LDA

NUIT: 400 055 297

EXERCÍCIO 2011

**MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES**

Elementos do activo não revalidados (corpórios e incorpórios) nem adquiridos em estado de uso (n/1 da alínea f) do art. 138 do C.I.R.E. N/8 da Portaria n/ 20,817 de 27/1/1968

4	ELEMENTOS DO ACTIVO SUJETOS A DEPERECIMENTO (por grupos homogénios classificados de acordo com as tabelas anexas à Portaria n/ 20.817)	ANOS		ACTIVO IMOBILIZADO			Número de anos de utilidade esperada das reparações e beneficiações	REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES				ANULADAS Por abates de valores do activo	ACUMULADAS No fim do exercício (9) + (11) - (12)	ACTIVO IMOBILIZADO Valores actuais (6) - (13)	Valor residual rend. Colect. X 16 Valor do terreno
		Aquisição	Início de Utilização	Valor de aquisição	Valores dos abates no exercício (valores de aquisição) (a)	Valores de aquisição líquida dos abates (4) - (5)		DE		DO					
								EXERC. ANTERIORES		EXERCÍCIO					
								Taxas	Valores	Taxas	Valores (6) * (%10)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>RESUMO IMOBILIZAÇÕES</b>															
3,1	IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS			0,00											
3,2	IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS			1.954.780,18	0,00	1.954.780,18		1.195.333,16		109.836,81		1.305.169,97	649.610,21		
3,3	IMOBILIZAÇÕES INCORPÓREAS			182.354,65		182.354,65		102.211,88		8.248,47		110.460,35	71.894,31		
3,4	IMOBILIZAÇÕES EM CURSO			0,00		0,00				0,00		0,00	0,00		
	<b>TOTAL IMOBILIZADO:</b>			<b>2.137.134,83</b>	<b>0,00</b>	<b>2.137.134,83</b>		<b>1.297.545,04</b>		<b>118.085,28</b>		<b>1.415.630,32</b>	<b>721.504,51</b>		