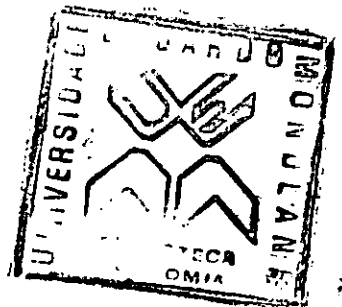


GS.012.2  
MAE  
HBM  
TES

GEA 198



# Avaliação de Estratégias Comerciais

## O Caso da SPAC Services Lda

Ernesto Fernando Magome

*Novembro de 2001*

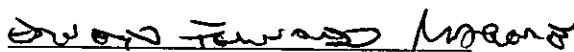
*Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo-Moçambique*

U. E. 13 - ECONOMIA	
R. E.	28080
DATA	21/05/02
AQUISIÇÃO	Open
COTA	

R.E. 28080

## Declaração do Autor

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

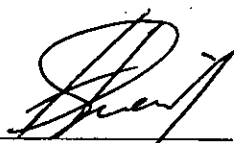


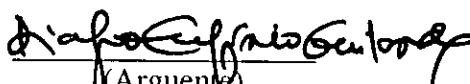
Ernesto Fernando Magome

Maputo, \_\_ de Novembro de 2001

## Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 15 valores no dia 22 de Novembro de 2001 por nós, membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

  
(Presidente do Júri)

  
(Arguente)

  
(Supervisor)

## Índice

	Declaração	I
	Agradecimentos	II
	Resumo	III
1	Introdução	1
2	Fundamentação da Escolha do Tema	1
3	Problemas a Estudar	2
4	Metodologia	2
5	Parte I: Abordagem Teórica do Tema	3
5.1	Estratégia	3
5.2	Gestão Estratégica	5
5.3	Processo de Gestão Estratégica	5
5.4	Missão	6
5.5	Ambiente	7
5.6	Análise do Ambiente	7
5.7	Modelo de Michael Porter da Análise Competitiva	9
5.8	Modelo SWOT	9
5.9	Análise Financeira	10
5.10	Método dos Rácios ou Indicadores	11
5.11	Avaliação de Projectos	13
5.12	Método de Avaliação de Rendibilidade de Projectos	14
	Parte II: Estudo do Caso Prático	
6	Breve Apresentação da Spac Services Lda	15
7	Mercado de Rádios-Comunicação	16
8	Mercado de Aparelhos Telemóveis	16
8.1	Operadores Comerciais	17
8.2	Aspectos Legais e Económicos	18
8.3	Evolução do Mercado de telemóveis	19
9	Análise do Desempenho Económico-Financeiro da Spac Services Lda. no Período 1997-1999	20
9.1	Análise do Ambiente	20
9.2	Análise Financeira	21
10	Análise das Estratégias actuais da Empresa	23
11	Performance da Empresa(1997-1999)	25
12	Análise Crítica da Situação Actual	26
13	Tendência da Industria	27
14	Projeções da Industria para o Período 2000-20002	29

15	Análise de Viabilidade Económica-Financeira da Comercialização de Aparelhos telemóveis	29
15.1	Análise da Viabilidade Económica	32
15.1.1	Mercado	32
15.1.2	Tecnologia	33
15.1.3	Dimensão	34
15.1.4	Localização	34
15.1.5	Investimentos	35
15.1.6	Planos de Exploração	35
15.1.7	Produtos	35
15.2	Apresentação dos Rácios e Indicadores	36
15.3	Análise de Sensibilidade	36
15.4	Análise dos Rácios e Indicadores	37
16	Análise das Opções Estratégicas	38
16.1	Análise da Estratégia do Monoproduto	38
16.2	Análise da Estratégia de Diversificação	39
17	Conclusões	40
18	Recomendações	42
19	Anexos	
19.1	Balancos Gerais da Spac Services Lda de 1997-1999	1
19.2	Mapa de Demonstração de Resultados	2
19.3	Mapas de Apuramento e Aplicação de resultados	3
19.4	Indicadores Economicos e Financeiros	4
19.5	Projectos de Viabilidade Económico-Financeiro da Venda de Aparelhos Telemóveis	5

## *Agradecimentos*

*Este trabalho resulta do incentivo e apoio da família, amigos e pessoas que directa ou indirectamente compartilham comigo o dia a dia.*

*Os meus agradecimentos a todos que directa ou indirectamente ajudaram durante os anos do curso.*

*Os meus agradecimentos a direcção da SPAC Services Lda que me facultou sem qualquer reserva toda a informação que pretendesse, em particular o senhor Silvano Fabbri e a senhora Daniela Burratti.*

*Também o meu agradecimento ao dr. Ângelo Macuacua que supervisionou este trabalho, deu valiosas sugestões e me incentivou nos momentos críticos.*

*Finalmente aos meus filhos, Nando e Joca, que são a razão do meu esforço, e a minha esposa Olinda que ao longo do curso com a sua clarividência e persistência me concederam o maior apoio e carinho.*

## Resumo

O presente trabalho visa avaliar as estratégias comerciais das empresas a partir de um estudo de caso: comercialização e assistência técnica dos aparelhos telemóveis da marca Motorola na República de Moçambique pela SPAC Services Lda.

Estando, actualmente, com uma estratégia de monoproduto, comercialização de rádios-comunicação esta empresa está exposta a riscos em caso do mercado entrar em crise derivada de mutações que podem ocorrer nos seus ambientes externo e interno.

Com o presente trabalho pretende-se avaliar as estratégias comerciais capazes de minorar os riscos económicos e financeiros da empresa baseadas na diversificação da sua carteira de negócios, comercializando os produtos rádios-comunicação e aparelhos telemóveis, e promover o crescimento do seu valor.

O trabalho está dividido em duas partes, sendo a parte I da abordagem teórica do tema a partir da revisão bibliográfica e a parte II do estudo do caso pratico.

Realizou-se para o efeito uma pesquisa documental, trabalho de campo, que foi basicamente a recolha de informações relativos ao desempenho económico e financeiro da empresa no período 1997-1999, mercado de telemóveis na cidade de Maputo e da principal legislação que regula o mercado de telemóveis no país. As informações recolhidas permitiram realizar o estudo do caso práctico com maior objectividade.

Este trabalho permitiu concluir que:

1. Apesar de ser rentável a comercialização dos rádios-comunicação a sua sustentabilidade a longo prazo é totalmente incerto porque o mercado está na fase de amadurecido, o seu crescimento já não é tão acentuado e, qualquer mudança no ambiente pode provocar o seu declínio;
2. O mercado de aparelhos telemóveis enfrenta o problema de falta de assistência técnica pós-venda de aparelhos telemóveis da marca Motorola e que este mercado está numa fase de crescimento bastante rápido;
3. A análise do desempenho da empresa no período 1997-1999 e da viabilidade económica-financeira da comercialização de aparelhos telemóveis demonstra que se pode minorar o risco pela diversificação da carteira de negócios e aumentar o valor da empresa pela sinergia dos resultados dos dois produtos.

Recomenda-se por isso que seja introduzida a estratégia de diversificação dos produtos com a inclusão nos negócios da SPAC Services Lda da venda de aparelhos telemóveis da marca Motorola, assistência pós-venda e respectiva reparação de avarias não só de aparelhos por si vendidos mas de qualquer cliente que possuir esta marca.

Por outro lado a empresa deverá redefinir a sua missão incorporando o conceito do novo produto na definição da missão.

## 1. Introdução

Um sistema de comunicações fraco ou deficiente influencia o crescimento e o desenvolvimento económico dum país por constituir um nó de estrangulamento da circulação da informação; Moçambique, apesar de estar a registar um relativo crescimento económico nos últimos três anos, debate-se com o problema do sistema de comunicações.

As pessoas e as organizações (públicas e privadas) precisam dum sistema de informação eficiente capaz de garantir a obtenção em tempo útil de toda a informação necessária para a sua actividade empresarial ou administrativa.

O actual sistema de comunicações em Moçambique é constituído por redes de telefone fixo, rádio-comunicação, telemóveis e correios, de destacar que a rede de telemóveis é emergente circunscrevendo-se às cidade e província de Maputo, algumas regiões da província de Gaza, Cidades de Inhambane, Maxixe, Beira, Chimoio, Nampula, Nacala, Vila da Manica, Praia do Tofo e Ilha de Moçambique.

Existindo um mercado insatisfeito de consumidores de telemóveis e atendendo a expectativa da taxa de crescimento bastante rápida deste mercado, a Spac Services Lda. pode introduzir com sucesso um produto no mercado que é o aparelho telemóvel da marca Motorola em condições vantajosas em relação aos concorrentes que oferecem o mesmo produto.

O presente trabalho visa avaliar a estratégia comercial da Spac Services, Lda. de comercialização e assistência técnica dos aparelhos telemóveis da marca Motorola na República de Moçambique.

## 2. Fundamentação da Escolha do Tema

A avaliação de estratégias comerciais é um processo importante para a evolução sustentável das empresas porque permite diagnosticar o seu estado actual e futuro e adequar as estratégias adoptadas às ameaças e oportunidades do ambiente.

Sendo a avaliação de estratégias comerciais um tema bastante vasto decidiu-se por um estudo de caso: empresa Spac Services, Lda.

A Spac Services Lda. comercializa um único produto, rádios-comunicação, estando numa situação de alto risco em caso do mercado entrar em crise. Numa visão de médio e longo prazos é preciso diversificar a sua carteira de negócios de modo a reduzir o risco e ao mesmo tempo alcançar o seu principal objectivo: a maximização da riqueza.

A introdução de um novo produto, a comercialização de aparelhos telemóveis da marca Motorola e assistência técnica pós-venda, poderá eventualmente constituir uma alternativa estratégica para a diversificação da sua carteira de negócios.

O mercado de aparelhos telemóveis está em franco crescimento principalmente com a introdução do acesso a rede de comunicações através do cartão recarregável, é neste momento um dos mercados com maior taxa de crescimento e com maiores possibilidades de sucesso de negócios.

Assim, com este trabalho pretende-se avaliar as estratégias comerciais capazes de minorar os riscos económicos e financeiros da empresa baseadas na diversificação da carteira de negócios e promover o crescimento do valor da empresa.

Para o efeito, analisar-se-á o desempenho actual da empresa e avaliar-se-á a contribuição marginal do novo produto na sua evolução económica e financeira bem como as consequências dessas estratégias para o mercado de rádios-comunicação.

### 3. Problemas a Estudar

Com este trabalho pretende-se:

1. Analisar os mercados de rádios comunicação e de aparelhos telemóveis tendo em conta que:
  - 1.1 - o mercado de rádios comunicação está na fase de maturação/saturação; e
  - 1.2 - o mercado de aparelhos telemóveis está na fase do desenvolvimento(crescimento rápido);
2. Analisar o actual desempenho económico e financeiro da empresa com vista apurar a sua *performance*, capacidade de realização de novos investimentos e escolha de fontes alternativas de financiamento;
3. Analisar a viabilidade económica e financeira da comercialização de aparelhos telemóveis pela empresa; e
4. Avaliar o efeito das alternativas estratégicas na *performance* da empresa;

### 4. Metodologia

O trabalho está dividido em duas partes, sendo a parte I da abordagem teórica do tema e a parte II do estudo de caso.

A parte I foi realizada com base na revisão bibliográfica da literatura pertinente do tema para permitir aferir, compreender e equacionar os seguintes instrumentos teóricos utilizados no estudo do caso:

1. Modelo de Michael Porter da análise competitiva(as cinco forças competitivas),
2. Modelo SWOT,
3. Método dos rácios; e
4. Método de avaliação da rendibilidade de projectos.

A parte II, estudo de caso, pressupõe uma análise económica e financeira da empresa para o período de 1997-1999, para se apurar sobre o desempenho da empresa e das



condições existentes para a introdução dum novo produto e uma análise da viabilidade económica e financeira da comercialização de aparelhos telemóveis pela Spac Services Lda, visando avaliar a viabilidade do investimento necessário para esse novo projecto e seu impacto na evolução da empresa.

Igualmente, uma análise dos mercados de rádios-comunicação e aparelhos telemóveis na cidade de Maputo através da recolha de informação relativa ao número médio de empresas e lojas que vendem produtos, marcas, intervalo de preços de venda e da evolução do mercado de aparelhos telemóveis no período de 1997-1999, na óptica dos consumidores.

O desempenho da empresa é aferida com base nos dados contidos nos documentos contabilísticos: balanços, mapa de demonstração de resultados e mapa de apuramento e aplicação de resultados.

A análise da viabilidade económica e financeira é feita considerando um investimento com vida útil de cinco anos financiado através de fundos próprios. Nela se faz a análise da viabilidade económica, apresentação dos rácios e indicadores, análise de sensibilidade e dos rácios e indicadores.

Na análise do mercado fez-se a recolha de dados relativos ao número médio de vendedores, marcas e preços dos aparelhos telemóveis nas principais empresas e lojas vendedoras na cidade de Maputo através de trabalho de campo. Também recorreu-se a informações sobre a principal legislação que regula a área de telemóveis em Moçambique.

Para obtenção de outras informações relevantes fez-se entrevistas directas ao Administrador-Delegado e ao Promotor de Vendas da Spac Services Lda. Também entrevistou-se um chefe de departamento do Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique (I.N.C.M.).

A empresa Telecomunicações Móveis de Moçambique (Mcel) respondeu ao questionário que lhe foi apresentado contendo as questões da evolução do mercado de utentes dos telemóveis e das perspectivas da expansão da rede de telemóveis para os outros pontos do país.

Do tratamento dos dados recolhidos obtém-se informações que permitem avaliar as estratégias comerciais da empresa.

## **5. Parte I: Abordagem Teórica do Tema**

### **5.1. Estratégia**

A estratégia é um plano de acção que descreve a alocação de recursos e actividades para lidar com o ambiente e atingir os objectivos da empresa. Ela deve ser "vista como algo dinâmico, onde oportunidade, sequência e continuidade têm um peso relevante" (Gracioso 1987:52) que evolui com o tempo; inicialmente conforme definiam certos autores, tais como, Newman (1987:86), a estratégia significava o "ajuste de um plano às reacções antecipadas daqueles que serão afectados pelos planos", assim para eles, o importante é "o produto final que se obtém do trabalho estratégico expresso normalmente através de um

plano escrito, para um período determinado de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos” (Gaj 1995:21).

Para outros autores, a estratégia é algo mais amplo, é “como uma forma de ver o mundo, uma visão do futuro que se deseja e dos meios para alcançá-lo” (Gaj 1995: 21), nesta óptica Richard Pascale, citado por Gaj (1995:19), define a estratégia como a “forma de seleccionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos e tomar decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objectivos identificados”.

Uma terceira abordagem define a estratégia, como “um instrumento de direcção da organização, não necessariamente um plano, mas um comportamento amadurecido para situar a organização no seu ambiente, conhecendo e utilizando recursos disponíveis” (Gaj 1995:21). Assim, a estratégia é “a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos” (Hamel e Prahalad 1995:27).

Existem vários tipos de estratégias que a empresa pode adoptar em função dos objectivos traçados, do comportamento do mercado e dos concorrentes. A estratégia de sucesso da empresa apoia-se nas suas vantagens competitivas, nas forças competitivas e na capacidade de atrair os clientes.

As estratégias dividem-se em genéricas e específicas. As genéricas são aquelas que podem ser aplicadas em qualquer empresa ou dentro da empresa como um todo e as específicas são aquelas que referem-se as áreas funcionais da empresa.

As estratégias genéricas mais utilizadas são:

1. **Liderança global de custos:** a empresa produz a custos relativamente mais baixos do que a dos seus concorrentes o que lhe permite praticar preços concorrenciais;
2. **Diferenciação:** a empresa procura criar uma ou varias vantagens percebidas como únicas pelos clientes; e
3. **Enfoque ou nicho:** a empresa direcciona os seus produtos para um determinado grupo de cliente/mercado com características perfeitamente definidas.

As estratégias das áreas funcionais são específicas e adoptadas de acordo com os objectivos estratégicos da empresa.

As estratégias das áreas funcionais incidem sobre as funções produção, *marketing*, recursos humanos, finanças e organização.

Na função produção pode ser adoptadas estratégias que visam apresentar um produto de qualidade, eficiência de baixo custo, flexibilidade na mudança do tipo de produto e qualidade; dependência nos fornecedores dos *inputs* ou na manutenção do equipamento.

Na função *marketing* podem ser adoptadas estratégias a partir do comportamento do consumidor e do tipo de produto a oferecer ao consumidor, segmentação do mercado e aplicação do conceito dos 4Ps: Produto, preço, praça e promoção.

Na função financeira podem ser adoptadas estratégias dos negócios em geral, análise do desempenho da empresa, políticas de financiamento e distribuição de lucros.

Na função recursos humanos podem ser adoptadas estratégias de gestão do pessoal, incentivos materiais, motivação e estilos de liderança.

Há diversas estratégias específicas: ofensivas, defensivas e de integração vertical e horizontal que a empresa pode adoptar para complementar as estratégias genéricas.

## 5.2. *Gestão Estratégica*

A gestão estratégica é um conjunto de decisões e acções que são usadas para formular e implementar estratégias que proporcionam uma superioridade competitiva entre a empresa e o seu ambiente com vista a atingir os objectivos empresariais. É “um processo contínuo e interactivo que visa manter uma empresa como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (Certo e Peter 1993:6) que envolve um conjunto de “decisões de gestão e acções que dominam o futuro da empresa enfatizando a análise e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente, as forças e fraquezas da empresa tendo em vista desenhar o seu futuro, definir os seus objectivos e estratégias, em contexto dinâmico e incerto” (Cardoso 1997:34).

Assim, através da gestão estratégica desenvolve-se um processo de encorajamento de todos os gestores e empregados de pensar estrategicamente sobre o ambiente e procurarem responder as seguintes questões:

1. Onde é que estamos?
2. Porque é que estamos aí?
3. que é que vamos fazer?
4. Como vamos fazer?

Na tentativa de responder estas questões a gestão ela permite aos gestores:

1. Definirem a melhor direcção quanto ao que se pretende na empresa e coordenarem as actividades;
2. Ficarem mais alerta às mudanças aproveitando as novas oportunidades e defesa contra ameaças;
3. Definirem a melhor alocação de recursos pelas áreas mais lucrativas e abandono de negócios não lucrativos; e
4. Anteciparem-se as mudanças da situação numa forma proactiva do que reactiva.

## 5.3. *Processo de Gestão Estratégica*

O processo de gestão estratégica representa a aplicação dinâmica da gestão estratégica na resolução dos problemas com que a empresa se depara na sua actividade e perspectivas de médio e longo prazo; está dividido em três fases:

1. **Análise estratégica:** identifica as influências chaves, positivas ou negativas, que afectam o desempenho da empresa quer no presente como no futuro de modo a compreender a posição estratégica da empresa no mercado e no ambiente.

2. **Escolha estratégica:** avalia as várias alternativas estratégicas capazes de resolver os problemas identificados na análise estratégica e faz a selecção das melhores estratégias. A escolha estratégica pode ser concebida em três partes: formulação das opções/alternativas estratégicas, avaliação das alternativas estratégicas e selecção das estratégias.
3. **Implementação da estratégia:** define e executa a estratégia escolhida, na qual é elaborado um plano de acção, execução e controlo dos resultados da estratégia escolhida.

A sequência da realização destas fases não é necessariamente a descrita em cima, depende do estágio do desenvolvimento da empresa, sua dimensão e objectivos; assim pode-se achar necessário fazer uma análise estratégica enquanto que está-se na fase de implementação de estratégia ou decidir-se pela realização de duas destas fases em simultâneo.

#### 5.4. Missão

Antes de definir a estratégia é preciso que a empresa defina a sua missão e estabeleça os seus objectivos tendo em conta o ambiente em que vai ou está a operar, porque a estratégia é um dos quatro elementos do conceito "missão" juntamente com o propósito, padrão de comportamento e sistema de valores da empresa.

A missão duma empresa pode ser definida como "uma visão, cenário desejável do futuro para a empresa, que possa constituir-se numa referência ideal comum, orientando os comportamentos, decisões e motivando a acção" (Cardoso 1997:46). Contudo, esta definição peca por considerar que missão e visão tem o mesmo sentido enquanto que nem sempre os dois conceitos são coincidentes porque a visão refere-se a um estado futuro, uma condição melhor de ser ou estar, do que o existente agora, enquanto que a missão normalmente se refere ao presente. Só coincidem em tempo de mudanças porque a nova missão será uma imagem de um estado futuro desejável.

Sendo a missão algo mais amplo que a visão, ela pode ser definida como a "proposta para o qual ou a razão pela qual, uma empresa existe e que em geral, contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a empresa produz, quem são os seus clientes e que valores importantes possui" (Certo e Peter 1993:76).

A missão envolve os seguintes elementos:

1. **Propósito:** definição da função da empresa no meio ambiente e dos beneficiários pela sua existência (clientes, empregados, a sociedade);
2. **Estratégia:** definição do negócio em que a empresa irá competir, a posição que a empresa planeia assegurar no negócio e a competência distinta ou vantagem competitiva que a empresa possui ou planeia criar;
3. **Padrões de comportamento:** políticas e comportamentos que orientam as pessoas que fazem parte da empresa para agirem de uma forma racional de acordo com a cultura empresarial definida na empresa; e

4. **Sistema de valores:** conjunto de valores, crenças e princípios (cultura) da empresa que orientam a actuação dos seus gestores e trabalhadores e dão significado às políticas e padrões de comportamento da empresa.

### 5.5. Ambiente

O ambiente é um conjunto de factores internos e externos à empresa que podem influenciar a prossecução dos objectivos da empresa. O ambiente pode ser externo, quando é constituído por ambiente geral e do sector, e engloba os factores: económico, social, político, legal, tecnológico, clientes, concorrentes, fornecedores, mão-de-obra e questões internacionais; pode ser interno, quando é constituído por factores que estão dentro da empresa e que normalmente tem implicações imediatas e específicas na gestão, são aspectos organizacionais; do pessoal, financeiros, de *marketing* e de produção.

Os factores do ambiente externo podem condicionar o desenvolvimento da empresa a médio e longo prazo e não podem ser controlados pela empresa, enquanto que os factores do ambiente interno podem ser controlados pela empresa.

### 5.6. Análise do Ambiente

Numa economia de mercado e com mercados bastante competitivos a análise do ambiente constitui um dos factores-chaves para o sucesso duma empresa principalmente quando pretende introduzir um produto novo na sua carteira de negócios, pois "ninguém, num mundo cada vez mais interdependente, pode traçar um rumo de acção que desconheça, ou desconsidere, o poder de ataque/defesa (acção/reacção) de seus concorrentes actuais e potenciais" (Gracioso 1987:49).

A análise do ambiente deve ter em conta o mercado que é a razão da sua existência, entendido como "o agrupamento de todos os agentes económicos que, partilhando de uma mesma necessidade ou desejo, estão, real ou potencialmente, interessados em entrar num processo de transacção a fim de obterem satisfação para as suas necessidades" (Sousa 1994:210).

Porque os actuais mercados são bastante concorrenciais "não basta a empresa atender as necessidades do consumidor para ter êxito mas é preciso fazer isso melhor, ou mais economicamente, do que os seus concorrentes" (Gracioso 1987:49), para que isso aconteça é preciso conhecer quais são os seus actuais e potenciais concorrentes e outras forças que actuam ou que pode influenciar positiva ou negativamente o mercado. Também é preciso tomar em consideração que devido às grandes e rápidas mutações que actualmente afectam as empresas no âmbito das inovações tecnológicas, do conhecimento humano, variáveis económicas e outros factores, os mercados são incertos, principalmente para os períodos de médio e longo prazo, daí que é imprescindível o conhecimento do ambiente para qualquer empresa com espírito competitivo através da análise do ambiente.

A análise do ambiente é "o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades tanto presentes como futuras, que possam influenciar a capacidade da empresa de atingir suas metas" (Certo e Peter 1993:38), essa análise pode ser

do ambiente geral, do sector ou interno (da própria empresa) e tem como objectivo evidenciar as competências distintas pelo uso de técnicas que permitem identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa que melhor podem coloca-la numa situação concorrencial em relação aos seus concorrentes.

A análise do ambiente geral consiste na identificação e análise dos factores que afectam a economia no geral, pode a empresa controlar e que deste modo deverá adoptar estratégias capazes de se adaptarem a essas situações de forma positiva. Tem por "finalidade estudar a relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a actual posição produto-mercado e, perspectivamente, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro" (de Oliveira 1989:67).

A análise do ambiente do sector consiste na identificação e análise dos factores que afectam um determinado sector e constitui o "ponto de partida para a definição de qualquer estratégia" (Cardoso 1997:66). Existem varias técnicas de análise do ambiente do sector, mas a mais usada é do Modelo de Michael Porter das cinco forças (factores) competitivas.

A análise do ambiente interno consiste na avaliação das capacidades internas da empresa que lhe possam permitir actuar no mercado de forma concorrencial, nela deve se analisar os aspectos de produção, finanças, recursos humanos, *marketing* e organização.

Ela tem por finalidade "colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa" (de Oliveira 1989:75).

O conhecimento sobre os determinantes das vantagens competitivas permite aplicar os recursos disponíveis numa forma racional e obter a alavancagem de recursos, que consiste na combinação dos recursos disponíveis, humanos, financeiros e materiais, para obter resultados racionalmente mais positivos, i.é, mais valia, comparativamente a aplicação individual desses recursos. A alavancagem de recursos pode ser obtida através de:

1. Concentração mais eficaz dos recursos nos principais objectivos estratégicos;
2. Acumulação mais eficaz de recursos;
3. Complementaridade de um tipo de recursos com outro a fim de criar uma ordem de maior valor;
4. Conservação de recursos; e
5. Recuperação de recursos (Hamel e Prahalad 1995:183-4)

Esta análise permite evidenciar, também, as competências essenciais que consistem num conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a empresa oferecer um determinado beneficio aos clientes e incorpora:

1. **Valor percebido pelo cliente:** uma competência essencial precisa dar uma combinação desproporcional para o valor percebido pelo cliente;
2. **Diferenciação entre concorrentes:** para ser qualificado como uma competência essencial precisa de ser competitivamente única; e
3. **Capacidade de expansão:** uma competência essencial é realmente essencial quando constitui a base para entrada em novos mercados de produtos (idem: 235-9).

A análise do meio ambiente deve culminar com a identificação dos factores-chave para o sucesso da empresa que é a identificação de entre os recursos disponíveis quais os mais

aptos para implementar as estratégias básicas de competição adoptadas. Os factores-chaves podem ser: tecnologia, capacidade financeira, pessoal capacitado, produtos e serviços, capacidade de *marketing*, capacidade administrativa e outros.

Para o presente trabalho far-se-á a análise do ambiente da empresa utilizando-se os modelos de Michael Porter da análise competitiva e o SWOT do mercado de rádios-comunicação de modo a aferir as oportunidades e as ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos do ambiente interno.

### **5.7. Modelo de Michael Porter da Análise Competitiva**

O modelo de Michael Porter, citado por David (1992:151-4), é o mais aplicado na análise do ambiente do sector e define que o interesse e rendibilidade de qualquer sector é determinada pelas cinco forças competitivas:

1. **Barreiras de entrada e saída no mercado de novos concorrentes:** quando a entrada e saída de novos concorrentes no sector é fácil a competitividade aumenta contudo a rendibilidade decresce. Enquanto que se houver barreiras de entrada o nível de rendibilidade tenderá a aumentar;
2. **Poder negocial dos clientes:** quando os clientes são concentrados, grandes ou compram em grandes quantidades o seu poder negocial representa uma força maior e afecta a competitividade do sector;
3. **Poder negocial dos fornecedores:** a existência de um grande número de fornecedores ou de um único fornecedor para todo o sector afecta fortemente esse sector principalmente no estabelecimento do preço dos produtos e consequentemente as margens de lucro;
4. **Grau de rivalidade entre concorrentes existentes:** quando existe uma grande rivalidade entre os concorrentes os resultados do sector declinam e em alguns casos torne a mesma não atractiva; e
5. **Ameaças de produtos substitutos:** a existência de produtos substitutos afecta as vendas dos produtos do sector principalmente quanto ao preço.

### **5.8. Modelo SWOT**

O modelo Swot é utilizado para diagnóstico estratégico dos ambientes externo e interno da empresa com o objectivo de avaliar os factores determinantes que podem afectar os negócios da mesma e permite identificar as oportunidades e ameaças contidas no ambiente externo e as forças e fraquezas ligadas ao ambiente interno da empresa e que podem afectar o seu comportamento, o desempenho e dar vantagens competitivas no mercado ou em relação aos concorrentes.

O SWOT significa:

S(Strength) - Forças  
W(Weakness) - Fraquezas

O(Opportunity) - Oportunidades  
T(Threat) - Ameaças

As oportunidades são variáveis externas não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a mesma, desde que ela tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

As ameaças são variáveis externas não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

As forças são variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

As fraquezas são variáveis internas que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

As oportunidades e ameaças estão fora do controlo da empresa pelo que não é possível eliminar o seu impacto na empresa. Mas a empresa pode "afectar o comportamento do ambiente actuando sobre as oportunidades e ameaças"(de Oliveira 1989:50).

As forças e fraquezas são factores que ocorrem no ambiente interno da empresa e que podem ser aproveitadas ou eliminadas através de aplicação de determinadas estratégias.

Na utilização deste modelo é importante identificar os factores preponderantes sobre os quais se deve trabalhar de modo a que a empresa não seja afectada negativamente por eles.

As oportunidades e ameaças encontram-se nos factores do ambiente externo: mercado, tecnologia, sócio-político-económico, culturais e legais.

As forças e fraquezas encontram-se nos factores do ambiente interno: produção, finanças, recursos humanos, *marketing* e organização.

Este modelo permite também diagnosticar a posição competitiva da empresa no mercado e identificar as vantagens competitivas de forma a se poder adoptar as estratégias genéricas e específicas capazes de garantirem a obtenção dessas vantagens competitivas.

Para obtenção dos melhores resultados na utilização do modelo é "necessário interligar os factores externos e internos à empresa pois é evidente esta acção de interligação e influência entre todos os factores"(de Oliveira 1989:69).

### 5.9. *Análise Financeira*

A análise financeira é um instrumento muito importante para a gestão estratégica porque produz informações que permitem avaliar o desempenho económico e financeiro passado, presente e projectado dum empresa num dado momento ou em períodos sucessivos.

Ela pode ser definida como "um conjunto de técnicas que visam o estudo da situação económica e financeira da empresa através da análise de documentos contabilísticos e materiais extracontabilísticos"(Nabais 1994:27). Os documentos contabilísticos são: balanço, mapa de demonstração de resultados, mapa de origem e aplicação de fundos, orçamentos de tesouraria e financeiros; os materiais extracontabilísticos são a natureza e dimensão da empresa, filosofia de gestão da empresa, o contexto ambiental em que a empresa se insere e outros.



Entretanto a análise financeira não é só um conjunto de técnicas que visam estudar a situação económica e financeira da empresa mas também pode ser considerada como "um processo baseado nesse conjunto de técnicas que tem por fim avaliar e interpretar a situação económico-financeira da empresa" (Neves 1990:35).

Esta análise incide sobre as questões fundamentais da sobrevivência e desenvolvimento da empresa:

1. Estrutura do activo;
2. Rendibilidade dos capitais próprios, de exploração e outras;
3. Autofinanciamento;
4. Crescimento;
5. Risco; e
6. Solvabilidade.

A análise financeira pode ser feita em duas ópticas:

1. **Estática**: quando é feita para um determinado momento da vida da empresa; e
2. **Dinâmica**: quando considera a variável tempo, analisa-se a situação da empresa em momentos diferentes.

Existem métodos e técnicas de análise financeira que comumente são utilizados, a escolha de um ou outro método e técnica está condicionada aos objectivos pretendidos. Os métodos e técnicas mais usados são:

1. Rácios ou indicadores;
2. Comparação de balanços sucessivos;
3. Comparação das contas de resultados; e
4. Análise de rubrica a rubrica.

Para o presente trabalho será utilizado o método dos rácios ou indicadores na óptica dinâmica por se considerar que fornecerá melhores informações para avaliação e interpretação da situação económica e financeira da Spac Services Lda.

#### **5.10. Método dos Rácios ou Indicadores**

O método dos rácios ou indicadores permite avaliar o desempenho passado e presente e projectar a tendência do crescimento no futuro pela conjugação de dois ou mais variáveis/rubricas apuradas através dos documentos contabilísticos.

O rácio consiste numa relação/razão entre duas variáveis e pode ser expresso sob forma de quociente ou percentagem. O indicador para além de ser uma relação entre grandezas sob forma de quociente ou percentagem contém outras relações que comparam variáveis significativas: margem bruta de vendas, fundo de maneo, meios libertos do projecto e outros.

Os rácios podem ser classificados em:

1. **Rácios de rendibilidade:** relacionam os resultados obtidos com os meios utilizados para a sua consecução e permitem aferir a eficácia com que a empresa utiliza os capitais. Os principais são os rácios de exploração, dos capitais próprios e retorno sobre investimentos;
2. **Rácios de gestão dos activos:** avaliam o nível de rotação dos activos da empresa e a sua influência na redução ou agravamento dos custos de manutenção dos activos. Os mais importantes são a rotação de *stocks*, rotação do activo circulante e rotação do activo fixo;
3. **Rácios de liquidez:** permitem determinar qual é a capacidade da empresa fazer face aos compromissos a curto, médio e longo prazo. Os principais são liquidez geral, liquidez reduzida e liquidez imediata;
4. **Rácios de solvabilidade ou de actividade:** avaliam a capacidade da empresa fazer face aos compromissos financeiros de médio/longo prazo. São os graus de autonomia e de dependência;
5. **Margens de vendas:** indicam o grau de cobertura dos custos pelas vendas, quer os custos variáveis como os fixos. Os rácios são as margens bruta de exploração e dos lucros líquidos; e
6. **Indicadores financeiros:** apresentam os excedentes financeiros gerados pela exploração da empresa ao longo de um determinado período de actividade. São os meios libertos brutos e meios libertos líquidos.

Os rácios financeiros podem ser usados de duas maneiras:

1. **Análise comparativa:** envolve a comparação dos índices financeiros de diferentes empresas no mesmo período; e
2. **Análise de série temporal:** mede o desempenho da empresa ao longo do tempo e faz a comparação do desempenho em certos períodos de tempo.

Mas deve-se ter sempre presente que os rácios e indicadores são "apenas um instrumento prático para resumir um grande número de dados financeiros e de ajuda na feitura de perguntas certas mas raramente fornecem as respostas" (Brealey e Myers 1992:677).

### **5.11. Avaliação de Projectos**

A avaliação de projectos ou do investimento é um conjunto de procedimentos técnicos que tem em vista definir o montante ideal a investir na aquisição de activos fixos de maneira a obter a maximização no futuro do seu valor presente.

O Objectivo da avaliação de projectos é "melhorar a eficiência da utilização dos recursos económicos e financeiros da empresa através de adequados processos de elaboração, avaliação, financiamento e selecção dos projectos de investimentos" (Meneses 1991:281).

A avaliação de projectos divide-se em:

1. **Análise económica ou social:** fundamenta-se na rendibilidade social, i.é, na determinação dos custos e dos benefícios sociais, directos ou indirectos, monetários e não monetários;
2. **Análise financeira(empresarial):** fundamenta-se na rendibilidade empresarial.

No presente trabalho far-se-á a avaliação financeira do investimento que contempla duas decisões importantes:

1. Decisão económica de investimento; e
2. Decisão de financiamento do investimento.

Segundo Meneses (1991:284) a avaliação da decisão económica de investimento é "assumida na ignorância da sua cobertura financeira concreta, pois pressupõe-se que o financiamento dos diversos projectos é integralmente garantido por capitais próprios" e a avaliação da decisão de financiamento dos investimentos "permite escolher a melhor forma de financiamento através do estudo de alternativas mais realistas"(Idem).

A decisão económica de investimento é tomada no âmbito da gestão estratégica da empresa consubstanciado no seu plano de desenvolvimento que constitui o quadro fundamental das acções concretas a desenvolver num horizonte temporal definido e que se materializa em diversos documentos financeiros essenciais; plano de investimentos, contas de exploração e resultados previsionais, plano financeiro, orçamento de tesouraria e balanços previsionais"(Meneses 1991:276).

Esse plano de investimento, estudo de viabilidade económica e financeira, deve englobar os seguintes parâmetros essenciais: mercado, tecnologia, dimensão e localização.

Depois de iniciada a execução do projecto é preciso realizar a avaliação da sua *performance* que consiste na comparação dos parâmetros e indicadores previstos com os realmente obtidos tais como os custos, fluxos financeiros e rendibilidade.

A quantificação da avaliação da *performance* segundo Brealey e Myers (1992:280) pode ser abordado da seguinte maneira:

1. Comparar os fluxos de tesouraria real com os fluxos de tesouraria previstos; e
2. Comparar a rendibilidade real com o custo de oportunidade de capital.

A avaliação da *performance* dos projectos deve ser contínua através da informação da contabilidade e do controlo da empresa bem como do acompanhamento da realização dos custos para que não haja excessos ou surgimento de atrasos de execução do projecto.

A avaliação dos projectos é feita através do método de avaliação de rendibilidade de projectos.

Esta avaliação é importante porque o sucesso futuro do projecto ou investimento depende da forma como é feito o investimento, o *timing* do investimento, o tipo de investimento, etc.

### 5.12. Método de Avaliação de Rendibilidade de Projectos

Existem vários métodos de avaliação de rendibilidade de projectos que são em função da informação disponível e dos critérios de avaliação previamente definidos pelos gestores da empresa.

Neste trabalho serão utilizados três métodos:

1. **VAL(Valor Actual Liquido):** é obtido subtraindo-se o investimento inicial do projecto do valor actual dos fluxos financeiros. Para a actualização dos fluxos financeiros utiliza-se a taxa do custo de capital/custo de oportunidade de capital.
2. **TIR(Taxa Interna de Rendibilidade):** é a taxa de desconto que leva o valor actual dos fluxos financeiros a igualar ao investimento inicial do projecto, com esta TIR, o VAL é igual a zero.
3. **PRI(Período de Recuperação do Investimento):** representa o número de anos necessários para a recuperação do investimento inicial.

Na avaliação dos projectos deve-se fazer a conjugação dos três métodos e não toma-los em separado porque isso pode levar a decisões erradas dada algumas limitações destes métodos. Devido a sua complementaridade só a análise globalizada dos indicadores permite aferir a viabilidade económica e financeira dos projectos e escolher aquele que apresentar melhores indicadores.

O VAL tem um pressuposto básico que é a actualização dos fluxos financeiros que decorre da "necessidade de remuneração real dos capitais mobilizados para o seu financiamento independentemente dos riscos económicos, financeiros e da inflação"(Meneses 1991:322). Este pressuposto é muito importante porque qualquer análise de investimentos que não reconhece o valor temporal do dinheiro não pode ser eficiente, já que o dinheiro disponível hoje vale mais que o dinheiro disponível amanhã.

Para considerar-se o investimento viável é preciso que o VAL seja igual ou maior que zero.

O VAL tem a vantagem de reconhecer o valor temporal do dinheiro contudo não toma em conta a rendibilidade do investimento realizado.

A TIR não tem em conta o valor temporal do investimento para além das armadilhas que por vezes surgem no seu cálculo como o caso de duas TIR que tornam o VAL igual a zero para um determinado projecto, caso também de projectos mutuamente exclusivos em que um projecto pode ter uma TIR maior que o outro projecto mas tem um VAL inferior ao projecto que tem a TIR alta. Contudo tem a virtude de indicar se a rendibilidade do investimento realiza-se a taxa adequada ou não; para se considerar que o projecto é viável ou que a taxa obtida é adequada é necessário que essa TIR seja maior que a taxa de actualização.

O PRI é "uma medida de risco que reflecte a liquidez do projecto e deste modo o risco de recuperação do investimento"(Gitman :442) que peca pelo seguinte:

1. Incapacidade de especificar o período do PRI, tendo em vista o objectivo de maximização da riqueza da empresa;

2. Não considerar integralmente o factor tempo no valor do dinheiro, pois ao medir com que rapidez a empresa recupera o seu investimento inicial, ele leva em consideração apenas implicitamente a época de ocorrência dos fluxos financeiros; e
3. Não reconhecer fluxos financeiros que ocorrem após o período de recuperação do investimento (Idem:443).

O PRI deve ser inferior a período da vida útil do projecto.

## **Parte II: Estudo do Caso Prático**

### **6. Breve Apresentação da Spac Services, Lda.**

A Spac Services Lda. é uma empresa criada em 1992 vocacionada para a comercialização, reparação, manutenção e assistência técnica de rádios-comunicação das marcas Motorola, Kenwood, Barrett e representante oficial destas marcas na República de Moçambique. Dotada de instalações próprias com laboratório de programação e reparação na cidade de Maputo, uma delegação com laboratório técnico na cidade da Beira e capacidade de prestação de assistência técnica em qualquer ponto do país, tem 22 trabalhadores dos quais seis com formação especializada de assistência e reparação de rádios-comunicação.

Com uma liderança no mercado de rádios-comunicação portáteis e móveis Motorola em Moçambique detém mais de 60% da quota do mercado.

Ela possui uma carteira de clientes com mais de 140 empresas de diversos ramos de actividade que inclui algumas das maiores empresas públicas e privadas do país: L.A.M., C.F.M., E.D.M., T.V.M., Cervejas de Moçambique, Mozal, Toyota de Moçambique e Maragra.

A sua missão é "garantir a melhor satisfação das necessidades dos clientes na comunicação via rádio". A empresa para materializar essa missão estabelece uma relação permanente com seus clientes através da oferta de serviços antes e pós-venda, nomeadamente a instalação de equipamentos e assistência técnica gratuita de um ano para defeitos de fabrico e o serviço de licenciamento das frequências dos rádios no I.N.C.M. em representação do cliente.

Conseguiu ao longo do tempo criar uma imagem forte no mercado através da comercialização dos rádios de marca Motorola ao ponto da designação da empresa, para muitas pessoas, estar aliada a marca e frequentemente a designam de "Motorola" em vez de Spac Services Lda.

Mas, a falta de diversificação dos produtos pode trazer problemas económicos e financeiros a médio e longo prazo se as preferências dos consumidores alterarem-se pela evolução tecnológica ou pela obsolência do produto.

Os rádios vendidos destinam-se aos serviços de comunicação das empresas e organizações (públicas e privadas) e são de grande utilidade para as entidades que precisam de um contacto permanente dos seus trabalhadores posicionados em diversos pontos dentro

e fora da mesma. Servem um segmento do universo populacional claramente definido e restrito, abarca uma clientela constituída essencialmente por empresas e organizações nacionais e internacionais.

## 7. Mercado de Rádios-comunicação

O mercado de rádios-comunicação é constituído por empresas especializadas que vendem diversas marcas. Os seus produtos dividem-se em rádios portáteis, móveis para viaturas e fixos para estações bases, todos em sistemas UHF, para raios de acção até 50Kms, VHF, para raios de 75Kms e em HF, para raio de longa distância.

Para além da Spac Services Lda. actuam neste mercado a Alcatel Moçambique, Digitel Moçambique Lda, Rádio Móvel, Telecom e outros pequenos agentes sem grande expressão na distribuição das quotas do mercado.

Do lado da procura, os consumidores são essencialmente empresas espalhadas por todo o país; dada as características específicas das necessidades a satisfazer por este tipo de produto os indivíduos isoladamente não constituem nenhum segmento do mercado.

É um mercado com produtos padronizados e com poucas formas de diferenciação em termos de qualidade e especificações técnicas. No entanto a diferença reside nas marcas pois a Alcatel Moçambique comercializa produtos da marca Alcatel, a Digitel comercializa as marcas Icom e Digitel, Telecom e Rádio Móvel vendem produtos da marca Motorola.

A Spac Services Lda para além de vender produtos da marca Motorola também vende os das marcas Kenwood e Barret e actua como líder do mercado.

Um factor importante neste mercado é a grande sensibilidade dos clientes quanto ao preço e ao serviço pós-venda.

## 8. Mercado de Telemóveis

O mercado de aparelhos telemóveis é constituído por muitas empresas vendedoras a retalho sem especialização, são praticamente vendedores de electrodomésticos de diversas marcas e origens.

É um mercado com produtos padronizados e com poucas formas de diferenciação em que os compradores são muito sensíveis aos preços. Os seus produtos são essencialmente utilizados por pessoas singulares, empresas e entidades públicas e privadas. Para as pessoas singulares é uma necessidade básica que está em franco crescimento enquanto que para as empresas e entidades são úteis para manter uma comunicação permanente dos seus trabalhadores.

Actualmente, circunscreve-se às cidades e corredor de Maputo, Matola, vilas ao longo da estrada nacional nº1 até a cidade de Xai-Xai, cidades de Chokwe, Inhambane, Maxixe, Beira, Chimoio, Nampula, Nacala, vila da Manica, Praia do Tofo e Ilha de Moçambique. Entretanto, as Telecomunicações Móveis de Moçambique (MCell) vão expandir o serviço de

telefonía móvel no quadro do seu programa de investimentos ás províncias de Tete e Zambézia durante o corrente ano. A extensão da rede para estas províncias é imperativa e urgente de modo a proporcionar as populações, empresários e entidades governamentais ai residentes os respectivos serviços.

A produtora dos aparelhos telemóveis da marca Motorola não tem representante oficial em Moçambique da marca nem de assistência técnica levando os clientes que preferem esta marca a recorrer ao mercado sul-africano ou europeu para aquisição e assistência dos aparelhos Motorolas o que inibe, de certa maneira, os clientes de optar pelo aparelhos de telemóveis da marca Motorola e provoca também o encarecimento do preço e sua manutenção.

Existem grandes oportunidades de negócios neste mercado:

1. Pelo franco crescimento do mercado de telemóveis com expansão da rede de telemóveis para todo o país; e
2. Pela maior acessibilidade das pessoas ao serviço da rede de telemóveis através do futuro serviço pré-pago giro.

Contudo os operadores deste mercado deparam-se com ameaças que é preciso superarem tais como o crescimento descontrolado da inflação, fragilidade do sistema de controlo e inspecção do mercado de aparelhos telemóveis pelo I.N.C.M, bem como a facilidade que as empresas de comercialização retalhistas tem de importar aparelhos telemóveis.

### *8.1. Operadores Comerciais*

Os concorrentes actuais e potenciais da empresa no mercado de telemóveis são a Brithol Michcoma, que representa e comercializa aparelhos telemóveis da marca Nokia, e as empresas de venda a retalho de diversos artigos electrodomésticos existentes na cidade de Maputo. Essas empresas comercializam aparelhos telemóveis sem nenhuma especialização em relação as marcas e assistência técnica, vendem varias marcas e não oferecem assistência técnica.

Os principais vendedores retalhistas dos telemóveis são: CellCon, Electrónica Centre, Kayum Centre, Tiger Shopping Center. Existem outros retalhistas que vendem esporadicamente os aparelhos telemóveis mas não tem capacidade de influenciar o comportamento do mercado.

Estes concorrentes não representam nenhuma ameaça para a empresa devido à fragilidade da sua actuação que se revela através de:

1. Altos custos de comercialização devido à importação de pequenas quantidades de aparelhos em empresas estrangeiras grossistas e não directamente dos produtores;
2. Falta de garantia de assistência técnica pós-venda;
3. Falta de garantia de manutenção e reparação dos seus aparelhos em Moçambique; e
4. Preços relativamente mais alto que os que serão praticados pela Spac Services, Lda.

O mercado de telemóveis é bastante concorrencial devido a existência de muitos operadores comerciais, só na cidade de Maputo existem 45 vendedores de aparelhos telemóveis dos quais menos de 15 é que comercializam de forma permanente e os restantes realizam operações esporádicas.

O custo dos aparelhos telemóveis na cidade de Maputo varia de 1.500.000,00Mt. a 17.000.000,00Mt., sem incluir o Imposto sobre o Valor Acrescentado; o preço varia em função da marca e da qualidade dos aparelhos.

O mercado informal entra na comercialização de aparelhos telemóveis mas não tem um peso significativo no volume global das transacções.

O mercado estrangeiro tem uma certa contribuição na quota do mercado nacional apesar de não poder ser quantificado por ausência de dados oficiais, verifica-se que muitas pessoas compram aparelhos telemóveis quando se deslocam ao estrangeiro ou por intermédio de familiares residentes no estrangeiro; não existem dados oficiais deste tipo de importações por falta de controlo eficiente por parte das alfândegas e do I.N.C.M.

## *8.2. Aspectos Legais e Económicos*

O desenvolvimento das comunicações é um dos objectivos que o Governo Moçambicano tem dado muita atenção por ser o elo de ligação mais eficiente entre os diversos pontos do país. Isso incentiva os investimentos nas telecomunicações.

Assim, o Governo definiu no seu programa para o quinquénio 2000-2004 para a área das telecomunicações os seguintes objectivos:

1. Crescimento do PIB em 7% a 8% ao ano (objectivo global);
2. Desenvolvimento de um conjunto de subsídios às empresas públicas e privadas das telecomunicações com o objectivo de melhorar a acessibilidade de serviços através de preços cada vez mais acessíveis ao cidadão comum;
3. Criação de um clima económico favorável ao investimento e crescimento da economia é uma prioridade do Governo; e
4. Assegurar a manutenção de inflação a nível de um dígito e implementar políticas que assegurem a confiança dos investidores na moeda nacional.

Para atingir esses objectivos o Governo definiu as seguintes acções:

1. Dar continuidade ao processo de modernização e ampliação de telecomunicações do país melhorando para o efeito o quadro jurídico-legal que estabelece as bases para abertura do sector à livre concorrência; e
2. Dar continuidade a reforma do sistema fiscal que está em curso com vista a redução da carga fiscal.

A actual legislação favorece o mercado de telemóveis e está consubstanciada na Lei 14/99 de 1 de Novembro de 1999 e Decreto 22/92 de 10 de Setembro de 1992.

Com a liberalização da gestão e exploração de redes de telecomunicações em Moçambique em 1999 criou-se condições para o rápido crescimento do mercado de



telemóveis porque permite a entrada de novos operadores não só de vendedores mas também de exploradores de redes de telecomunicações para concorrer com a Mcel e impulsionar o seu desenvolvimento.

Não existem restrições de ordem legal para a comercialização dos aparelhos telemóveis, o mercado está liberalizado e regido por leis da livre concorrência pelo que a aquisição, instalação e conservação dos equipamentos está aberta a qualquer empresa desde que esteja devidamente licenciada e com conhecimentos adequados pois que a "prestação de serviços de instalação e manutenção dos equipamentos ... só pode ser efectuada por pessoas singulares ou colectivas com a necessária qualificação técnica e devidamente autorizadas pela Autoridade Reguladora" (Artigo 35-3 da Lei 14/99).

A entidade governamental encarregada pelo licenciamento, fiscalização e orientação da actividade privada de telecomunicações no país é o I.N.C.M. na qualidade de Autoridade Reguladora (Artigo 7-1 da Lei 14/99) com as respectivas competências definidas nas Lei 14/99 e Decreto 22/92.

O I.N.C.M. procede ao licenciamento de operadores de comunicações de uso público, dos prestadores de serviços e fiscalização da qualidade e do preço dos serviços prestados pelos operadores de comunicações de uso público. Compete também ao I.N.C.M. efectuar a fiscalização e inspecção do cumprimento da legislação aplicável ao mercado de aparelhos telemóveis.

### *8.3. Evolução do Mercado de Telemóveis*

O mercado de aparelhos telemóveis está ganhando espaço dentro do mercado global das comunicações em Moçambique porque oferece um serviço de alta qualidade para os consumidores, facilita os contactos entre as pessoas e economia de tempo em relação aos telefones da rede fixa por poder utilizar este serviço em qualquer lugar onde a pessoa estiver desde que esteja na área coberta pela rede Mcel.

Os utentes do serviço de telemóveis em Moçambique foram:

1997	2.500 clientes
1998	6.500 clientes
1999	11.500 clientes

O mercado de aparelhos telemóveis registou neste período um crescimento anual de 176,00% em 1998 e 66,67% em 1999; em função destes indicadores pode-se concluir que este mercado terá, futuramente, uma tendência crescente considerando a expansão da rede de telemóveis projectada pela Mcel.

## **9. Análise do Desempenho Económico e Financeiro da Spac Services Lda. no Período 1997-1999**

A análise do desempenho económico e financeiro do período 1997-1999 basear-se-á nas análises do ambiente e financeira do actual negócio da empresa, comercialização de rádios-comunicação.

### **9.1. Análise do Ambiente**

A análise do ambiente da empresa far-se-á com objectivo de poder se compreender a sua posição estratégica no mercado. A técnica utilizada é do modelo SWOT, que a partir dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa no mercado ou em relação aos seus concorrentes procura identificar os factores que influenciam o desempenho da empresa e que podem dar vantagens competitivas.

Os factores que afectam o ambiente externo e interno da empresa são:

#### **Pontos Fortes**

1. Líder do mercado de rádios;
2. Prestígio da marca Motorola;
3. Representante oficial e exclusivo da marca em Moçambique;
4. Boa imagem da empresa no mercado;
5. Baixo custo de importação dos produtos;
6. Garantia de manutenção, reparação e assistência técnica pós-venda dos seus produtos;
7. Boa cultura organizacional: os empregadores e empregados identificam-se com os valores comportamentais da empresa;
8. Boa estrutura financeira capaz de suportar as variações ambientais decorrentes da grande concorrência no mercado;
9. Montagem gratuita do equipamento;
10. Treino gratuito dos operadores dos clientes; e
11. Preço de venda relativamente mais baixo dos concorrentes.

#### **Pontos Fracos**

1. Falta de informação das outras empresas do ramo quanto a situação interna, seus custos e estratégias;
2. Altos custos de deslocação para a zona norte por falta de representação; e
3. Altos custos em publicidade.

#### **Oportunidades**

1. Implantação de grandes projectos de desenvolvimento em Beluluane e corredores da Beira e Nacala;

2. Abertura ao comércio regional no âmbito da SADC;
3. Empresa popularmente conhecida pela designação "Motorola", levando as pessoas a identifica-la com os produtos Motorola;
4. Clima económico favorável ao investimento e crescimento económico priorizado pelo Governo; e
5. As reformas do sistema fiscal que criarão mais negócios e mercados.

### **Ameaças**

1. Forte concorrência das outras empresas nacionais;
2. Crescimento descontrolado da inflação;
3. Entrada de empresas sul-africanas com preços competitivos; e
4. Fragilidade do sistema de controlo e inspecção do mercado pela autoridade reguladora na aplicação da legislação.

Analisando o ambiente da empresa pode-se concluir que:

1. A empresa deverá precaver-se das ameaças provenientes dos aspectos legais, porque apesar de existir leis reguladoras do mercado a sua aplicação e controle é bastante fraco o que permite a importação e comercialização ilegal dos produtos a baixo do custo real por descaminho aduaneiro e falta de pagamento das respectivas taxas de licenciamento ao I.N.C.M. A autoridade reguladora tem poucas pessoas na área de fiscalização, que para além da actividade de fiscalização exercem tarefas directivas, o que reduz o fundo de tempo disponível de fiscalização do mercado;
2. Os pontos fracos da empresa são irrelevantes para a actividade da empresa por causa do forte impacto dos seus pontos fortes, porque a partir dos pontos fortes poderá oferecer competências essenciais de forma mais concorrencial e colmatar deste modo as desvantagens resultantes das suas fraquezas (pontos fracos);
3. As oportunidades identificadas permitem verificar que a empresa poderá manter-se no mercado com sucesso;
4. A empresa possui pontos fortes que lhe garantem vantagens competitivas e manutenção da sua posição de líder do mercado a longo prazo; e
5. O ambiente interno da empresa permite-lhe enfrentar com sucesso as estratégias dos concorrentes e adoptar estratégias ofensivas do modo a garantir a manutenção da sua posição no mercado.

### **9.2. Análise Financeira**

A análise financeira será feita com o objectivo de analisar o desempenho histórico da empresa e avaliar a sua situação financeira presente. Analisar-se-á com base nos dados obtidos dos balanços, mapa de demonstração de resultados e mapa de apuramento e aplicação de resultados referentes aos anos 1997, 1998 e 1999. Igualmente recolher-se-á informações extra-contabilísticas da empresa.

A avaliação da empresa será feita através dos rácios e indicadores financeiros; como é possível estabelecer um grande número de rácios capazes de fornecer muita informação e por vezes até informação coincidente, optou-se pela escolha dum certo número de rácios e indicadores com informações imprescindível ao presente trabalho.

Na análise dos rácios e indicadores considerou-se os seguintes aspectos:

1. A empresa não possui construções próprias, funciona em instalações alugadas quer aqui em Maputo como na Beira;
2. O exigível, credores da empresa, é constituído por crédito de curto prazo com prazos de vencimento até 90 dias. A empresa não possui nos três exercícios económicos exigível de longo prazo; e
3. Apesar de nos resultados líquidos apresentados nos mapas de apuramento e aplicação de resultados ter sido indicado que uma parte destinava-se aos sócios, não houve distribuição de lucros aos sócios em todos os exercícios e os lucros líquidos foram na totalidade retidos e reinvestidos na empresa.

Os rácios e indicadores da empresa são:

<i>Rácios</i>	1997	1998	1999
<b>Rácios de Rendibilidade</b>			
Rendibilidade de exploração	20,20%	4,44%	24,32%
Rendibilidade dos capitais próprios	23,80%	7,78%	46,44%
Retorno sobre investimentos	7,56%	2,02%	14,70%
<b>Rácios de Gestão do Activo</b>			
Rotação de <i>Stocks</i>	2,39	5,04	7,12
Rotação do activo circulante	1,61	1,72	2,46
Rotação do activo total	1,31	1,46	2,06
<b>Rácios das Margens de Lucros</b>			
Margem bruta de exploração	15,42%	3,04%	11,80%
Margem dos lucros líquidos	5,77%	1,39%	7,13%
<b>Rácios de Liquidez</b>			
Liquidez geral	1,32	1,18	1,61
Liquidez reduzida	0,61	1,00	1,25
Liquidez imediata	0,37	0,45	0,51
<b>Rácios de Dependência</b>			
Grau de dependência	61,52%	71,99%	52,02%
Grau de autonomia	38,48%	28,01%	47,98%
<b>Indicadores Financeiros</b>			
			<i>(Meticais)</i>
Meios libertos brutos	536.748.788,90	268.036.060,28	821.408.480,39
Meios libertos líquidos	280.929.679,90	195.526.708,85	566.480.065,17

Analisando os rácios e indicadores pode-se concluir que:

1. Os rácios de rendibilidade indicam que a empresa está a utilizar eficientemente os seus activos e que é capaz de cobrir os seus compromissos de longo prazo. As aplicações do activo são eficientemente remuneradas;
2. As rotações do *stocks*, activo circulante e activo total tem uma tendência crescente o que pode significar uma evolução da eficiência na administração dos seus activos e isto assume maior importância porque mesmo em 1998 em que baixaram os outros rácios comparados com os outros anos estes mantiveram a sua tendência crescente;
3. A capacidade da empresa honrar os seus compromissos de curto prazo situa-se nos parâmetros considerados aceitáveis como se pode apurar através dos rácios de liquidez;
4. O rácio do grau de dependência obtido não é muito relevante porque a relevância deste rácio está no exigível de longo prazo, principalmente nos empréstimos obtidos, uma vez que obrigam a empresa a pagar juros. Esta dependência não compromete a capacidade da empresa honrar os seus compromissos de curto prazo como se pode ver pelo do rácio de liquidez geral; e
5. Na óptica dos indicadores financeiros observa-se que a empresa é financeiramente viável porque tem capacidade de gerar excedentes financeiros. Sendo os meios libertos brutos os "excedentes financeiros brutos gerados pela exploração da empresa e que, portanto, não são absorvidos pela cobertura dos custos totais" (Meneses 1991:50) e os meios libertos líquidos os "excedentes financeiros líquidos gerados pela exploração e por outras actividades e que, portanto, não foram absorvidos pela cobertura de todos os seus custos anuais desembolsáveis" (idem:56), significa que a empresa produz anualmente excedentes capazes de sustentar a sua actividade a longo prazo e possivelmente permitir novos investimentos em activos fixos.

## 10. Análise das Estratégias Actuais da Empresa

A empresa assume neste momento a liderança do mercado de rádios-comunicação através da implementação de diversas estratégias de gestão e comerciais.

Quando entrou no mercado em 1992 já operavam as empresas Acatel e Telecom que disputavam entre si as quotas do mercado, contudo paulatinamente a Spac Services Lda foi conquistando segmentos do mercado que lhe permitiram situar-se na actual posição concorrencial resultado de diversas estratégias genéricas e específicas.

Nos primeiros dois anos adoptou a estratégia de baixo custo operando com um número reduzido de trabalhadores e em instalações cedidas gratuitamente por um dos sócios da sociedade com o objectivo de praticar preços relativamente mais baixos em relação ao concorrentes.

Desde o terceiro ano de actividade adoptou as seguintes estratégias genéricas:

1. **Estratégia de diferenciação:** pratica a estratégia de diferenciação do produto aliando a qualidade do produto ao serviço antes e após-venda de padrão acima dos concorrentes; consubstanciada em:
  1. Assistência pós-venda com uma linha de assistência técnica de 24/24 horas para os grandes clientes que necessitam de assistência permanente;
  2. Garantia de um ano para defeitos de fabrico;
  3. Auxílio aos clientes nos licenciamento do equipamento no I.N.C.M.; e
  4. Criação duma forte imagem da marca Motorola e alia-la aos serviços da empresa;
2. **Estratégia de enfoque ou nicho:** focaliza como alvo as grandes empresas nacionais, CFM., LAM, Mozal, Cervejas de Moçambique, Coca-cola, empresas de segurança privada e estabelece uma relação de dependência com os seus clientes através da oferta da assistência técnica somente as empresas que adquirem os seus produtos; e
3. **Estratégia de liderança de custos:** apesar de continuar a praticar esta estratégia já não é predominante porque ao investir na promoção da imagem da empresa suporta custos que por vezes são superiores aos dos concorrentes.

Para as áreas funcionais adoptou as seguintes estratégias específicas:

#### **Área da produção**

A actividade desta área consiste na importação, reparação e assistência técnica de rádios-comunicação e a estratégia mais importante adoptada para esta área é a comercialização de determinadas marcas e garantir somente assistência técnica exclusivamente aos clientes que adquirem o equipamento nela. Adoptou também a estratégia de comercialização de produtos de alta qualidade mas a preços concorrenciais.

Outra estratégia adoptada foi de permanecer na vanguarda da tecnologia antecipando-se aos concorrentes na introdução de novos produtos no mercado.

Desenvolveu uma capacidade de intervenção na assistência técnica para qualquer ponto do país através de alocação de meios circulantes, viaturas, aos técnicos para aumentar a sua mobilidade, possui uma frota de 11 viaturas ligeiras.

Garante um treinamento gratuito aos operadores dos seus produtos.

#### **Área de Marketing**

Nesta área adoptou uma estratégia agressiva de actuação no mercado através duma forte campanha publicitária na TVM, Rádio Moçambique, Jornais Savana e Demos com o objectivo de levar os consumidores a preferirem os seus produtos.

Faz pesquisas periódicas no mercado de novas empresas que possam aplicar nas suas comunicações os seus produtos através da observação directa e de informações dos órgãos de comunicação social e também do comportamento dos concorrentes quanto ao preço, qualidade e tecnologia dos produtos que oferecem ao mercado.

Acompanha a evolução mundial da tecnologia dos rádios-comunicação e tenta antecipar-se aos concorrentes na oferta de novos produtos ao mercado.

Oferece crédito aos clientes até 90 dias para aquisição dos seus produtos(novo equipamento) para além de descontos de pronto pagamento.

Para as empresas de segurança estabelece acordos que lhes permitem pagar a assistência técnica e as reparações no final de cada mês.

#### **Área Financeira**

Para garantir a sustentabilidade da empresa adoptou a política de retenção dos lucros para autofinanciamento na ampliação do activo imobilizado não realizando a distribuição de lucros aos sócios não obstante a empresa ter obtido lucros em determinados exercícios económicos.

O crédito que concede aos clientes não é oneroso como forma de aliciar os clientes e tornar o preço dos seus produtos concorrencial.

Os seus fornecedores concedem-lhe créditos que variam de 15 a 45 dias.

Para aliviar-se da influência da inflação nos preços de venda decidiu estabelecer os preços em dólares americanos convertidos a moeda nacional ao câmbio do dia de pagamento do Banco Comercial de Moçambique.

Devido ao alto custo do capital alheio no mercado financeiro nacional a empresa decidiu que enquanto puder recorrer ao capital próprio não recorrerá ao capital alheio.

#### **Área dos Recursos Humanos**

Para melhor satisfazer as necessidades dos clientes a empresa possui 6 trabalhadores especializados na reparação e assistência técnica dos rádios-comunicação formados na Itália, USA e RSA com diversos cursos de capacitação.

Existe uma política de motivação e manutenção dos trabalhadores através do pagamento de salários acima da média da indústria e de estímulos financeiros para os melhores trabalhadores no fim do ano.

O desenvolvimento e treinamento permanente dos trabalhadores é um factor importante para o acompanhamento das mutações tecnológicas que se verificam constantemente neste mercado.

### **11. Performance da Empresa(1997-1999)**

A empresa registou um crescimento económico no período 1997-1999 como pode ser constatado nos resultados de exploração apresentados nos mapas de demonstração dos resultados (Ver anexos).

Os resultados de exploração neste período foram todos positivos com rendibilidade de exploração de 20,20%, 4,44% e 24,32% em 1997, 1998 e 1999 respectivamente, isto significa que está a utilizar eficientemente os seus activos.

A empresa fez uma boa gestão do *Stocks* como pode-se notar da leitura dos rácios (pagina 23) em que os rácios de rotação de *stocks* estão a um bom nível e com uma tendência crescente o que consequentemente trás ganhos á empresa pela redução dos custos de manutenção dos *stocks*, isto demonstra que existe uma eficiência na administração do *stocks*.

Tem uma capacidade financeira para honrar os seus compromissos de curto, médio e longo prazos com recurso a fundos próprios demonstrando uma forte estabilidade económica e financeira.

Ela foi capaz de gerar excedentes financeiros que provavelmente irão sustentar a sua actividade a médio e longo prazo.

Duma forma geral pode-se considerar que a empresa tem condições de sustentabilidade a longo prazo consubstanciado na sua capacidade de gerar lucros, excedentes financeiros e de realizar novos investimentos em activos fixos.

## 12. Análise Crítica da Situação Actual

A empresa tem uma boa situação económica e financeira que lhe permite agir como líder do mercado e adoptar estratégias sustentáveis no mercado de rádios-comunicação.

As estratégias actuais tem proporcionado resultados positivos que permitem aumentar a sua riqueza.

O facto da empresa estar localizada na cidade de Maputo traz vantagens porque a maior quota do mercado está nesta cidade e os serviços da administração pública que intervém directamente na operação com o exterior estão baseados nesta cidade, bem como os serviços bancários. A existência da delegação na cidade da Beira tem a ver com o desenvolvimento económico da zona centro do país, nas áreas industrial e comercial.

A sua localização geográfica constitui uma desvantagem nos negócios com clientes que estejam fora das cidades de Maputo e Beira pelo facto de suportar despesas de deslocação e ajudas de custo às equipas de trabalho que vão fazer trabalhos nas zonas de localização dos clientes pois resulta no acréscimo dos custos de exploração.

Ela utiliza equipamento e tecnologia de ponta para montagem, programação e manutenção dos produtos, a maior parte do trabalho é computadorizada. Isto permite oferecer ao mercado produtos de alta qualidade que são submetidos a testes de controle de qualidade antes de venda.

A marca dos produtos "Motorola" é internacional e com boa reputação junto dos consumidores e a empresa na sua estratégia de *marketing* explora essa reputação da marca que é sinónimo de qualidade.

A empresa tem uma gestão do pessoal eficaz e que garante a manutenção do pessoal a longo prazo, faz o recrutamento com base em requisitos específicos para cada cargo e privilegia a experiência profissional. A política salarial privilegia estímulos materiais e financeiros com objectivo de motivar os trabalhadores a aplicarem-se mais no trabalho, identificarem-se com os objectivos globais da empresa e evitar a saída dos melhores trabalhadores para outras empresas concorrentes.

Tem aproveitado as oportunidades de negócios oferecidos pelo mercado com maior realce a implantação de grandes projectos de desenvolvimento tais como Mozal, Projecto de aço de Beluluane, corredores de desenvolvimento de Maputo, Beira e Nacala que crião novos mercados.



Outra grande oportunidade é a liberalização do comércio regional fruto da integração regional no âmbito dos programas da SADC porque poderá expandir o seu mercado para outros países da região.

Contudo deve ter em conta as ameaças da abertura do comércio regional porque poderá perder parte da sua quota do mercado com entrada de novos concorrentes Sul-africanos com preços competitivos e da crescente inflação que provoca um aumento sistemático dos preços, porque poderá reduzir os níveis das suas receitas. A inflação afecta também as outras indústrias que constituem os maiores consumidores do produto desta empresa.

Os preços de venda relativamente mais baixos do que dos concorrentes, a montagem gratuita do equipamento e treinamento também gratuito dos operadores representam pontos fortes da empresa que são convertidos em competência distinta.

Mas é importante que a empresa tenha em consideração o impacto negativo que podem ter os seus pontos fracos, principalmente os altos investimentos em publicidade pois incorre em mais custos e reduz a sua margem de lucro bem como a falta de informação das outras empresas do ramo quanto a situação interna, seus custos e estratégias.

A empresa precisa de adoptar estratégias que possam reduzir o risco do monoproduto.

### 13. Tendência da Indústria

A indústria de comercialização de rádios-comunicação abrange todo o território nacional e as empresas vendedoras estão todas sediadas na cidade de Maputo e algumas com delegações ou representações na cidade da Beira.

É uma indústria que atingiu a fase de amadurecimento pelo que o ritmo de crescimento já é bastante lento apesar de ainda existir segmentos de mercado por satisfazer o que lhe permite manter um ritmo de crescimento por mais um longo período de tempo.

Existem somente cinco empresas a operar nesta indústria com a Spac Services Lda como líder do mercado. São poucas empresas concorrentes devido essencialmente a existência de grandes barreiras de entrada nesta indústria tais como o grande volume de capital necessário, pessoal especializado e número reduzido de fornecedores das mercadorias e acessórios. A saída desta indústria é também difícil devido aos elevados investimentos efectuados, assim o custo da saída é mais alto que o custo de permanência.

A inovação é rápida o que reduz o ciclo da vida dos produtos e as empresas que não acompanham essas inovações terão o ciclo da vida dos seus produtos em declínio e consequentemente desaparecerão do mercado.

As empresas devem dar uma atenção especial ao comportamento da taxa de câmbio porque estão a funcionar numa indústria de basicamente produtos importados. O comportamento da taxa de câmbio no mercado cambial neste período foi (câmbio médio anual):

1997	11.511,17MT/USD
1998	11.850,25MT/USD
1999	12.704,42MT/USD

Fonte: Directório Comercial de Moçambique, N° 2, Ano 2001

A tendência crescente das taxas de câmbio tem provocado uma subida sistemática dos preços.

As forças competitivas desta indústria, analisadas com base no modelo de Michael Porter, resultam no seguinte:

1. Existem grandes barreiras de entrada e saída de concorrentes originadas pelos altos níveis de investimentos necessários ou custos de saída. Exemplificando, as últimas empresas que entram foram Rádio Móvel em 1999 e Spac Services Lda em 1992. Nos últimos dez anos não saiu nenhuma empresa desta indústria. A exclusividade da representação da marca e os canais de distribuição adoptados pelos fabricantes são algumas das maiores barreiras para entrada de novos concorrentes e os grandes investimentos em materiais de alta tecnologia e humanos com pessoal especializado restringem a potencial entrada de novas empresas e saída das que já estão nela;
2. O nível de rivalidade existente é muito forte, com a reacção das empresas quanto as acções dos rivais sempre imprevisível pois reagem em função das estratégias/acções dos rivais que afectam directamente a posição ou níveis de vendas das mesmas. Por vezes as disputas entre as empresas é dirimida através da imprensa escrita;
3. Todos os fornecedores das mercadorias são empresas estrangeiras, deste modo as empresas desta indústria não tem grande poder de negociação junto dos fornecedores e há grande dependência da indústria aos fornecedores;
4. Os clientes da indústria tem grande poder de negociação em virtude de poderem optar pela empresa que oferece melhores condições em termos de preço e tecnologia aproveitando-se da grande rivalidade das empresas vendedoras; e
5. Não existem empresas noutras industrias oferecendo produtos substitutos, assim não há perigo de perder o mercado a favor de outro produto substituto.

O ambiente externo tem uma grande influência na evolução desta indústria devido à sua grande dependência ao mercado externo e destinado a um segmento do mercado devidamente diferenciado de consumidores, empregando pessoas altamente especializadas e exigindo altos investimentos.

As oportunidades estão inerentes ao programa do Governo de abertura ao investimento directo estrangeiro, com entrada do capital estrangeiro para os grandes projectos de desenvolvimento, as reformas do sistema fiscal e da administração pública em curso no país que tornarão a indústria nacional mais competitiva.

As ameaças são representadas pela crescente inflação que afecta não só esta indústria mas toda a economia nacional, falta de capacidade financeira das empresas nacionais para competir com o capital estrangeiro e abertura do comércio regional dentro das políticas da SADC pois a entrada de novos concorrentes da RSA com preços competitivos poderá segmentar mais a distribuição das quotas do mercado.

Os factores chave para o sucesso desta indústria são:

1. Pessoal de vendas bem treinado;
2. "Know-How" em certas tecnologias específicas; e
3. Imagem e reputação do produto favorável junto do consumidor.

#### **14. Projecções da Indústria para o Período 2000-2002**

A indústria de rádios-comunicação terá um crescimento substancial no aumento dos níveis de venda devido ao crescimento do mercado beneficiando do ambiente favorável do crescimento económico global da economia nacional criado pelo Governo na implementação do seu programa quinquenal 2000/4.

Os indicadores da SPAC Services Lda podem contribuir para a previsão do crescimento desta indústria porque com a sua boa imagem e reputação pode cativar mais clientes, mantendo o seu maior grau de autonomia e a tendência de rentabilidade económica poderá também contribuir para o crescimento da indústria.

A empresa vai se manter líder da indústria com a Telecom no segundo lugar e as restantes empresas como seguidoras.

Mantendo-se o actual comportamento das taxas de câmbio, tendência crescente, haverá uma grande subida de preços dos produtos. A tendência do crescimento da taxa de câmbios foi de 2,95% em 1998 e 7,21% em 1999, resulta da conjuntura económica, social e política do país caracterizada por uma forte instabilidade económica e política.

Pode se considerar que é uma indústria não muito atractiva a médio e longo prazo devido ao facto de estar na fase de amadurecido e com perspectivas de crescimento lento a longo prazo; ela vai se manter na base de clientes tradicionais.

Há o perigo de penetração de novas empresas estrangeiras que poderão fragmentar o mercado com a integração económica regional no âmbito dos programas da SADC.

A grande capacidade inovadora dos fabricantes é outro factor de atracção desta indústria pois irá oferecer aos clientes produtos com maior capacidade de satisfazer as necessidades cada vez mais crescentes dos clientes.

Se todas as empresas da indústria dominarem os três factores-chave para o sucesso irão aumentar a atractividade da indústria e contribuir para uma maior concorrência entre elas.

#### **15. Análise da Viabilidade Económica e Financeira da Comercialização de Aparelhos Telemóveis**

A introdução de um novo produto na actividade duma empresa deve ser antecedida da análise da sua viabilidade económica e financeira com objectivo de apurar se valerá apenas investir ou não nesse negócio (novo Produto) e é com base nos indicadores obtidos dessa análise que se toma a decisão dos investimentos, que "consiste na procura de activos reais que valham mais do que custam" (Brealey e Myers 1992:12).

A decisão de investimentos em novos produtos deve ser tomada no âmbito da gestão estratégica da empresa substancialmente no plano do desenvolvimento da empresa; plano esse que "constitui o quadro fundamental das acções concretas a desencadear num horizonte temporal definido, três a cinco anos, e que se materializa em diversos documentos financeiros essenciais: plano de investimentos, contas de exploração e resultados previsionais, plano financeiro e os balanços previsionais" (Meneses 1991:276).

O investimento de capital refere-se ao "processo total que consiste em gerar, avaliar, seleccionar e acompanhar alternativas de aplicação de capital em função do montante de dinheiro disponível para o investimento" (Gitman :416).

Assim, para avaliar a viabilidade económica e financeira da comercialização de aparelhos telemóveis foi elaborado um estudo de viabilidade económico que engloba os seguintes parâmetros essenciais:

1. O mercado;
2. A tecnologia;
3. A dimensão; e
4. A localização.

Esta análise resulta da necessidade de se avaliar as alternativas estratégicas que podem concorrer para redução do risco do monoproduto e da necessidade de aplicação dos excedentes financeiros que a empresa produz, pois a decisão de investimentos em activos fixos pode ser "das mais importantes que os gestores assumem na vida da empresa e que sobreleva em contextos inflacionistas (o caso de Moçambique), assim uma certa preferência pela detenção dos activos reais, em vez de activos financeiros, pode ser uma forma de atenuar alguns dos efeitos económicos e financeiros negativos da inflação" (Meneses 1991:302-3).

A realização de qualquer investimento envolve um certo nível de risco porque "as decisões de investimento em activos fixos são irreversíveis e envolvem sempre diversos riscos, porque as despesas dos investimentos são mais ou menos certas e geralmente antecedem a obtenção de receitas futuras eventualmente incertas" (Meneses 1991:281) pelo que deve ser antecedido por uma análise da sua viabilidade, i.é, análise de investimento.

Esta análise é feita através de:

1. Avaliação da decisão económica do investimento que é feita pressupondo-se que o financiamento é integralmente garantido por capitais próprios. É feita com recursos aos métodos baseados na actualização dos fluxos financeiros inerentes à realização do investimento, métodos científicos, mas também por vezes utiliza-se métodos empíricos que não recorrem a actualização de fluxos financeiros.
2. Avaliação da decisão financeira do investimento que permite escolher a melhor forma de financiamento através do estudo das alternativas mais realistas entre os capitais próprios e alheios com base nos custos de oportunidade e de capital. Os métodos mais usados nesta avaliação são: custo de capital, custo marginal do capital e o custo actual das fontes de financiamento.

A actualização dos fluxos financeiros aplicada nos métodos científicos da avaliação económica decorre da "necessidade de remuneração real dos capitais mobilizados para o seu financiamento independentemente dos riscos económicos e financeiros e da inflação" (Meneses 1991:322) porque qualquer análise de investimento que não reconhece o valor temporal do dinheiro não pode ser eficiente considerando que o dinheiro disponível hoje vale mais do que o dinheiro disponível amanhã e que o investimento só é considerado se proporcionar retorno actual superior ao retorno de outras aplicações financeiras.

Os métodos científicos utilizados são o VAL, a TIR e o PRI.

Contudo, o PRI não pode ser assumido como um indicador preponderante para avaliação económica do investimento mas sim como indicador complementar dos outros dois indicadores por causa das suas grandes limitações.

A elaboração dos diversos documentos que servem de suporte á análise de viabilidade pode ser efectuada através da metodologia de:

1. Preços constantes: os custos e proveitos previsionais do novo investimento em activos fixos não são influenciados durante toda a vida útil pela eventual actuação da inflação ou da desvalorização da moeda; e
2. Preços correntes: os custos e proveitos previsionais do projecto de investimento são determinados durante toda a vida útil pela actuação de factores de natureza técnico-productiva ou económica e ainda pela influência da inflação ou da desvalorização da moeda (Meneses 1991:302).

Na execução dos investimentos existe um desfasamento temporal entre o período de elaboração e implementação do projecto e o período de arranque de modo que os preços dos custos e proveitos devem ser "os previsíveis para o período de arranque da actividade do projecto e não os preços em vigor no momento do início do estudo e implementação" (idem:302) de forma a incorporar as possíveis alterações de preços por influência da inflação, desvalorização da moeda e de outros factores que possam ocorrer no tempo que vai do início do estudo até a data do arranque da actividade.

Normalmente os documentos que suportam a análise de viabilidade económica e financeira são feitos utilizando-se a metodologia dos preços constantes devido a "sua facilidade de utilização, aparente objectividade de aplicação e da predefinição do comportamento futuro exigível aos preços de venda apesar de conter desvantagens que influenciam os resultados por não ser devidamente ponderados os efeitos das perturbações monetárias, não contemplar os importantes efeitos financeiros autónomos da inflação e da desvalorização da moeda e as consequências estruturais do endividamento crescente das empresas" (idem:303-4).

A tomada de decisões económica ou financeira do investimento deve ser enquadrada na realidade da própria empresa porque deve existir condições materiais, humanos e financeiras que possam suportar os novos investimentos e das condições objectivas da economia do país. O desenvolvimento económico do país afecta as decisões das empresas através do poder de compra da população, produtos disponíveis e das condições culturais.

Nesta análise dá-se ênfase a avaliação económica da comercialização de aparelhos telemóveis porque assume-se que o financiamento do investimento será feito com recursos aos fundos próprios provenientes dos excedentes financeiros, não sendo assim muito relevante a avaliação financeira.

### *15.1. Análise da Viabilidade Económica*

A análise da viabilidade económica tem como objectivo determinar a sustentabilidade, a médio e longo prazos, da decisão de investimento em activos fixos para a comercialização de aparelhos telemóveis.

O investimento destina-se a criar condições materiais e financeiras para a venda de aparelhos telemóveis da marca Motorola em regime de representação oficial e proporcionar o respectivo serviço de assistência técnica pós-venda e de reparação em Moçambique. O serviço de assistência técnica pós-venda inclui "garantia, reparação, correcção de defeitos e devoluções de produtos defeituosos" (Kaplan e Norton 1997:111).

Pelas informações obtidas na elaboração do trabalho não existe em Moçambique representante oficial de venda de aparelhos telemóveis da marca Motorola nem empresa especializada em assistência técnica e reparação.

#### *15.1.1. Mercado*

O mercado de aparelhos telemóveis em Moçambique está em franco crescimento a taxa média anual de 121,34% e a sua análise foi feita no ponto 5 do presente trabalho.

A procura é constituída por pessoas singulares, empresas e entidades públicas e privadas residentes na cidade e província de Maputo, algumas regiões da província de Gaza, cidades de Inhambane, Maxixe, Beira, Chimoio, Nampula, Nacala, Vila de Manica, Praia de Tofo e Ilha de Moçambique. Num futuro breve o mercado do lado da procura vai-se estender para as províncias de Tete e Zambézia. A população das zonas a serem cobertas pela rede da telefonia móvel até ano 2001 é estimada em 3.360.000 habitantes (fonte: Directório Comercial de Moç. 2000 - dados de 1998).

A procura é potencialmente constituída por pessoas que dada a natureza das suas actividades profissionais/sociais devem estar em permanente contacto com o seu meio ambiente.

A oferta é constituída por 45 vendedores de diversas marcas dos quais menos de 15 é que realizam transacções comerciais de forma permanente e os restantes só realizam operações esporádicas.

As marcas mais comercializadas na cidade de Maputo são: Motorola, Phillips, Nokia, Ericsson e Siemens. A cidade de Maputo é a maior vendedora de aparelhos telemóveis de todo o país.

O mercado oferece essencialmente dois tipos de aparelhos telemóveis:

1. Aparelhos telemóveis com preços acessíveis para a camada da população e entidades de baixo e médio rendimento; e
2. Aparelhos telemóveis com preços altos para a camada da população e entidades com rendimentos altos e que preferem produtos de qualidade.

Os preços de venda dos aparelhos telemóveis no mercado variam de 1.500.000,00MT. a 17.000.000,00MT. sem incluir o Imposto sobre o Valor Acrescentado.

A oferta dos aparelhos telemóveis será de 13.954 aparelhos em 2001, 16.932 em 2002 e 20.545 em 2003; esta capacidade do mercado foi apurada a partir de projecções da tendência de crescimento do mercado com base no número de utentes dos serviços da Mcel do ano 1999 à taxa anual de 121,34%. Desta oferta a Spac Services Lda projecta ter uma quota de mercado de 14% no primeiro ano de actividade, 17,5% no segundo e 27% no terceiro. A quota do terceiro ano dar-lhe-á a posição de líder do mercado.

A empresa vai colocar no mercado aparelhos telemóveis com preços que variam de 1.785.000,00MT a 7.940.000,00MT. O preço mínimo é mais elevado que o dos seus concorrentes mas será compensado com os serviços pós-venda porque efectivamente uma empresa que não oferece garantias e assistência técnica pós-venda obriga o comprador a suportar custos mais elevados que o comprador da empresa que oferece preço alto mas com um período de garantia e uma assistência pós-venda. Assim, mesmo "os clientes sensíveis ao preço poderão preferir a empresa que oferece não apenas preços baixos, mas custos baixos de aquisição e utilização do produto ou serviço" (Kaptan e Norton 1997:94). Vai colocar os produtos aos clientes através do seu sector de vendas em Maputo e sua delegação na cidade da Beira. Para grandes encomendas de clientes residentes fora destas duas cidades garantirá a entrega ao domicílio.

### *15.1.2. Tecnologia*

Para implementação das decisões de investimento é necessário importar-se uma bancada de trabalho dotado de instrumentos electrónicos e de precisão que custa 542.500.000,00MT nos USA incluindo o custo de transporte, seguro e instalação. Esta bancada permite efectuar todo o tipo de reparações e programações dos aparelhos telemóveis da marca Motorola; trabalham nela duas pessoas simultaneamente.

O equipamento a instalar está dotada de uma tecnologia de ponta e será colocado num laboratório, o espaço existe e não implicará custos adicionais a sua conversão em laboratório de reparação de aparelhos telemóveis.

Uma das salas da área comercial será transformada em loja de venda com colocação dum balcão envidraçado orçado em 16.750.000,00MT e oito prateleiras para exposição dos aparelhos telemóveis avaliadas em 9.000.000,00MT.

Para trabalhar com este equipamento e obter todo o conhecimento necessário de manutenção e reparação de aparelhos telemóveis deverão ser seleccionados dois trabalhadores para serem submetidos a curso de especialização com duração de 15 dias na R.S.A. Este curso custa 124.000.000,00MT incluído a estadia e transporte de ida e volta. Os trabalhadores referidos já tem conhecimentos básicos de manutenção e reparação de telefones fixos digitais.

A importação, instalação da bancada e conversão da sala em loja de venda será feita no máximo em 45 dias úteis.

### 15.1.3. Dimensão

A dimensão deste projecto identifica-se com a sua capacidade física anual óptima de vendas que será de 6.163 aparelhos telemóveis distribuídos em:

1. Aparelhos de tipo "A": 4.006 unidades
2. Aparelhos de tipo "B": 1.233 unidades
3. Aparelhos de tipo "C": 924 unidades

O número de trabalhadores afectos exclusivamente ao empreendimento será de dois técnicos especializados e dois vendedores, para os serviços administrativos utilizar-se-ão os trabalhadores que actualmente exercem as mesmas tarefas no negócio de rádios. Será necessário contratar apenas dois vendedores a serem colocados na loja de venda de aparelhos telemóveis.

### 15.1.4. Localização

O equipamento será instalado num laboratório no edifício sede da empresa na cidade de Maputo onde também se localizará o sector de vendas por representar um local ideal para o negócio, porque há facilidades do desembaraço alfandegário, contacto com fornecedores e estar no maior centro comercial de aparelhos telemóveis do país. Outra vantagem da localização são as boas condições de comunicação e meios de transportes para aquisição de mercadoria e para os clientes.

Actualmente o maior número de possuidores de aparelhos telemóveis, essa tendência manter-se-á no período de médio e longo prazo, está na cidade de Maputo significando assim que a maior quota do mercado de reparações de aparelhos telemóveis que é preciso servir está neste segmento territorial.

### 15.1.5. Investimentos

A empresa precisa de fazer investimentos avaliados em 890.750.000,00MT (oitocentos e noventa milhões e setecentos e cinquenta mil meticais) dos quais:

1. Para o Imobilizado	568.250.000,00MT
2. Para Formação do Pessoal	124.000.000,00MT
3. Para os Meios Circulantes Materiais	150.000.000,00MT
4. Para o Fundo de Maneio	8.500.000,00MT
5. Para a Publicidade	40.000.000,00MT

Para o financiamento utilizará somente capitais próprios.



### 15.1.6. Planos de Exploração

Elaborou-se um plano de exploração para a previsão dos resultados assumindo-se os seguintes pressupostos:

1. O projecto tem uma vida útil de cinco anos;
2. Os preços dos custos e proveitos não sofrerão variações ao longo da vida útil do projecto (preços constantes);
3. A taxa de remuneração dos capitais próprios será de 27,50%;
4. A taxa de inflação média poderá ser de 10%;
5. risco económico é de 5%;
6. As amortizações e depreciações não serão afectadas pela inflação (taxa constante);
7. As vendas serão a pronto pagamento;
8. Os fornecimentos serão pagos a pronto pagamento;
9. As reservas de tesouraria deverão ser de pelo menos 4,5% das vendas anuais;
10. As existências corresponderão a 20 dias de funcionamento calculados com base nos custos dos meios circulantes materiais;
11. A margem de lucro corresponderá a 20 % do custo de aquisição das mercadorias; e
12. As vendas de serviços representa 2% das vendas dos aparelhos telemóveis.

### 15.1.7. Produtos

Os aparelhos telemóveis estão divididos em três tipos:

1. Aparelhos Motorola tipo "A" com o preço de 1.785.000,00MT.
2. Aparelhos Motorola tipo "B" com o preço de 3.970.000,00MT.
3. Aparelhos Motorola tipo "C" com o preço de 7.940.000,00MT.

Estes preços foram obtidos da seguinte forma:

	Tipo "A"	Tipo "B"	Tipo "C"
Preços de aquisição	1.395.000,00	3.100.000,00	6.200.000,00
Despesas de Importação	94.000,00	209.000,00	418.000,00
Custos de totais de aquisição	1.489.000,00	3.309.000,00	6.618.000,00
Margem de lucro (20%)	296.000,00	661.000,00	1.322.000,00
Preço de venda ao público	1.785.000,00	3.970.000,00	7.940.000,00

### 15.2. Apresentação dos Rácios e Indicadores

Os rácios e indicadores apurados a partir dos resultados da análise da viabilidade económica da Alternativa 1 (situação normal) são:

Rácios	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Margem bruta de exploração	(2,66%)	5,80%	11,60%
Margem dos lucros líquidos	(2,66%)	3,77%	7,54%

#### Indicadores Económico-Financeiros

Meios libertos brutos	0	608.253	2.121.549
Meios libertos líquidos	0	415.253	1.398.896

#### Indicadores Económicos

VAL	259.036 Contos
TIR	60,25%
PRI	3,32 Anos

Porque esta análise foi feita com base em preços constantes e tendo em conta a grande instabilidade da inflação em Moçambique antes de se fazer as considerações sobre os resultados, rácios e indicadores far-se-á a análise de sensibilidade.

### 15.3. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade foi efectuada com base na metodologia de preços constantes, assunção teoricamente aceitável mas que na prática o projecto poderá ter uma evolução incerta podendo ocorrer alterações imprevisíveis que lhe afectará positiva ou negativamente.

Assim, devido a utilização do método de preços constantes a análise deve "sempre conter a análise de sensibilidade que contempla a inflação dos principais custos do projecto e os desfasamentos temporais da sua repercussão sobre os preços de venda dos produtos" (Meneses 1991:375).

A análise foi feita através dos pontos críticos ou mortos das vendas que representam os níveis de vendas abaixo dos quais o negócio começa a dar prejuízos e da comparação dos indicadores económicos.

Para o efeito foi desenhado três cenários:

1. Cenário 1: Situação normal a preços correntes;
2. Cenário 2: Aumento geral de preços em 10%; e
3. Cenário 3: Redução do preço de venda em 10%.

Os indicadores económicos são:

	VAL	TIR	PRI
Alternativa 1	259.036	60,25%	3,32 anos
Alternativa 2	485.260	71,89%	3,12 anos
Alternativa 3	(1310.329)	(4,50%)	+ de 5 anos

Os pontos críticos globais em valores (contos) são:

Ano	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
1	501.238	547.742	615.331
2	418.506	456.737	513.768
3	418.506	456.738	513.768
4	418.506	456.737	513.768
5	418.506	456.737	513.768
6	418.506	456.737	513.768

Nos anexos apresenta-se graficamente os pontos críticos globais.

#### 15.4. *Análise dos rácios e indicadores*

Os resultados obtidos através dos rácios das margens de lucro líquidos indicam que o investimento é capaz de gerar lucros e que a proporção das vendas que se transforma em lucro é aceitável.

Verificando os pontos críticos do investimento pode-se considerar que o investimento tem um risco relativamente baixo porque mesmo trabalhando com níveis de venda baixos consegue-se cobrir os seus custos totais, para obtenção deste nível dos pontos críticos são relevantes as vendas de serviços, que são as reparações e outras assistências técnicas, que não tem custos variáveis.

O investimento tem capacidade de gerar excedentes financeiros conforme pode se apurar através dos resultados dos meios libertos brutos (MLB) e meios libertos líquidos (MLL), com excepção do primeiro ano que os meios libertos são negativos como resultado dos avultados investimentos realizados.

Nos três cenários verifica-se que os VAL são maiores que o zero nas alternativas 1 e 2 significando que a soma dos retornos anuais actualizados, cash-flows actualizados, são superiores ao investimento inicial, as TIR são superiores à taxa de actualização de 47,26%, indicando que o investimento tem uma taxa interna de rentabilidade superior à taxa do custo de capital (investimento); os PRI são inferiores a vida útil do projecto, significando que o investimento inicial é recuperado em menos de cinco anos. A alternativa 3 torna o projecto inviável pois todos os indicadores são negativos.

Comparando os três cenários verifica-se que o pior é a alternativa 3 em que há redução do preço de venda em 10% enquanto que os custos não alteram.

A partir da análise global dos indicadores e da sensibilidade do investimento pode-se concluir que a comercialização dos aparelhos telemóveis é um projecto viável económica e financeiramente mesmo havendo uma influência negativa da inflação.

## **16. Análise das Opções Estratégicas**

A partir das análises do desempenho económico-financeiro da empresa no período 1997-1999 e da viabilidade económica e financeira da comercialização de aparelhos telemóveis pode se desenhar duas alternativas/opções estratégicas:

1. Manutenção da actual estratégia de monoproduto; e
2. Adopção da estratégia de diversificação dos produtos, introduzindo a comercialização de aparelhos telemóveis da marca Motorola.

A escolha de uma destas alternativas estratégicas depende da visão dos gestores do topo da empresa e dos seus objectivos a longo prazo, mas a decisão deve depender das implicações futuras de cada estratégia, pelo que é importante a análise das duas estratégias na perspectiva do desenvolvimento sustentável da empresa.

### **16.1. Análise da Estratégia do Monoproduto**

A estratégia do monoproduto, venda de rádios-comunicação, tem condições favoráveis a curto e médio prazos mas apresenta uma situação de incerteza a longo prazo porque neste momento é um negócio lucrativo com o qual a empresa não só obtém lucros como também consegue aumentar o valor da empresa, mas isto é resultado do crescimento do crescimento económico do país e dos grandes investimentos que estão sendo realizados por investidores nacionais e estrangeiros. Mas esta situação pode alterar-se de um momento para outro pela alteração de algumas variáveis do ambiente geral: económica, política, social, legal, tecnológico, clientes, concorrentes, fornecedores, mão-de-obra e questões internacionais.

A empresa é líder do mercado com uma quota de 60%, tem uma boa estrutura económica, financeira e com uma gestão eficiente que garantem o retorno dos seus investimentos e a libertação de excedentes financeiros capazes de sustentar a sua actividade a curto e médio prazo.

A manutenção desta estratégia é vantajosa porque não requerer grandes investimentos/custos de manutenção pois a manutenção desta estratégia ou aumento das vendas poderá ser efectuado com os actuais activos fixos. Contudo, para que esta estratégia possa manter o sucesso da empresa deve-se verificar os seguintes pressupostos:

1. Manter-se a actual tendência do crescimento económico do país;
2. Manter-se no futuro a posição da Motorola de líder mundial do mercado de rádios-comunicação;

3. Entrada de novos investimentos estrangeiros nas diversas áreas para poder-se manter o mercado de rádios-comunicação; e
4. Estabilidade económica e financeira da economia nacional.

Mas com as actuais características da economia moçambicana é improvável a manutenção sustentável a longo prazo dos pressupostos acima assumidos. A economia é bastante frágil e susceptível de sofrer influências quer de factores internos do país como de factores internacionais pelo que se houver uma recessão económica nacional ou internacional o desempenho económico e financeiro da empresa será afectado duma forma negativa.

É preciso ter em conta que qualquer mercado é imprevisível e incerto a longo prazo por causa da grande evolução tecnológica em todos os sectores a nível mundial, da mudança das preferências dos consumidores e da obsolescência das actuais tecnologias.

Assumindo que a comercialização do tipo monoproduto envolve um alto risco e incerteza em Moçambique a sua manutenção poderá a longo prazo ter um impacto negativo no crescimento da empresa que até poderá provocar o seu encerramento por causa de prejuízos e falta de capacidade de honrar os compromissos com terceiros.

### *16.2. Análise da Estratégia de Diversificação*

A estratégia de diversificação dos produtos, introduzindo a comercialização de aparelhos telemóveis, pode ser uma alternativa viável para o futuro da empresa nas actuais condições económicas de Moçambique.

Esta estratégia pode ser uma alternativa viável porque permitirá reduzir o risco e a incerteza contidos no ambiente económico nacional já que os resultados negativos de um dos negócios pode ser compensado pelos resultados positivos do outro. Também em caso de necessidade pode-se abandonar o negócio não rentável.

Avançando com esta estratégia a empresa, para além de comercializar rádios-comunicação, poderá comercializar aparelhos telemóveis da marca Motorola a preços bastante concorrenciais e de boa qualidade, pode também aproveitar-se duma grande vantagem competitiva que é a assistência técnica pós-venda e a capacidade de realizar reparações dos aparelhos telemóveis que até agora as outras empresas não tem explorado.

Esta diversificação dos produtos pode trazer muitas vantagens para a empresa através da alavancagem dos recursos disponíveis e da sua sinergia. A sinergia, que é uma postura/situação em que a empresa em termos de produtos e mercados obtém "um retorno combinado dos recursos superior à soma das suas partes" (Ansoff 1977:67), resultará da aplicação dos mesmos recursos materiais, financeiros e humanos para a venda dos dois produtos do qual se obterá resultados líquidos superiores aos que se obteriam da sua venda em separado.

Esta diversificação pode aumentar os resultados de exploração e líquidos da empresa pela incorporação do retorno do investimento realizado para comercialização de aparelhos telemóveis.

Os dois produtos tem mercados completamente distintos, sendo o mercado de rádios-comunicação as médias e grandes empresas e o mercado dos aparelhos telemóveis as

peças singulares, mesmo que os aparelhos telemóveis sejam adquiridos por empresas é para uso personalizado. Deste modo não haverá grandes influências entre eles porque a comercialização de aparelhos telemóveis não irá afectar o mercado de rádios porque estes produtos têm funções essencialmente diferentes, os aparelhos telemóveis são de uso personalizado enquanto que os rádios-comunicação são de uso não personalizado pois permitem a emissão da mensagem para diversos destinatários simultaneamente.

Apesar dos aparelhos telemóveis e dos rádios pertencerem ao conjunto de meios de comunicação satisfazem necessidades diferentes e não são produtos sucedâneos.

Por estes produtos não serem sucedâneos a preferência dos consumidores não será afectada pela sua comercialização simultânea, assim não existe nenhuma ameaça de redução das vendas dos rádios-comunicação com a introdução dos aparelhos telemóveis.

A empresa tem capacidade financeira para financiar o investimento necessário para o projecto de comercialização e assistência técnica dos aparelhos telemóveis da marca Motorola recorrendo a fundos próprios resultantes dos excedentes financeiros e dos lucros retidos.

Os concorrentes do mercado de aparelhos telemóveis não representam nenhuma ameaça porque a empresa irá possuir competências distintas que superarão os pontos fortes dos concorrentes.

A empresa irá oferecer assistência técnica aos utentes de aparelhos telemóveis da marca Motorola não só para aqueles que adquiriram nela como também para os que adquiriram nos concorrentes ou no estrangeiro.

Actualmente existem oportunidades de negócios para os dois produtos e com boas perspectivas de sucesso.

## 17. Conclusões

O mercado de aparelhos telemóveis em Moçambique enfrenta o problema da falta de assistência técnica pós-venda dos aparelhos telemóveis da marca Motorola, os aparelhos adquiridos internamente e no estrangeiro não tem nenhuma garantia de assistência técnica em caso de avaria ou de outros problemas dentro do país.

Por outro lado, este mercado está numa fase de crescimento rápido devido ao aumento das necessidades dos consumidores nas zonas onde já está instalada a rede de telemóveis e expansão da rede projectada para as zonas centro e norte.

O mercado de rádios-comunicação está na fase de amadurecido de forma que o seu crescimento já não é tão acentuado como no passado e qualquer mutação no ambiente pode provocar o seu declínio.

Os ambientes geral e do sector são favoráveis para a entrada de novos operadores (vendedores) no mercado de comercialização de aparelhos telemóveis em Moçambique.

Os aparelhos telemóveis e rádios-comunicação são produtos que não satisfazem as mesmas necessidades, cada um satisfaz necessidades específicas, assim a comercialização de aparelhos telemóveis não afecta o negócio de rádios-comunicação.

A empresa teve um desempenho económico e financeiro positivo nos últimos três anos, 1997, 1998 e 1999, isso demonstra que tem uma gestão eficiente e boa situação económica e financeira.

É líder do mercado de rádios-comunicação e tem capacidade para influenciar o comportamento do mesmo quer ditando o comportamento dos preços como da qualidade dos produtos.

Através da análise SWOT feita verifica-se que existe oportunidades de negócios para ambos os produtos que podem ser exploradas numa forma vantajosa utilizando-se as vantagens competitivas baseadas nos pontos fortes da empresa de modo a manter-se este desempenho positivo no futuro.

A empresa tem capacidade de comercializar aparelhos telemóveis em Moçambique financiando o investimento do imobilizado e dos meios circulantes através dos fundos próprios.

A análise da viabilidade económica e financeira da comercialização de aparelhos telemóveis demonstrou através dos indicadores e da análise da sensibilidade que o investimento da comercialização de aparelhos telemóveis é viável económica e financeiramente.

A comercialização de aparelhos telemóveis pode trazer um impacto positivo para a situação económica e financeira da empresa porque pode criar excedentes e fluxos financeiros que irão adicionar-se aos excedentes e fluxos financeiros que o negócio de rádios-comunicação já está proporcionando, criando assim uma sinergia de resultados porque desde modo irá se obter resultados superiores ao que se obtém realizando os dois negócios separadamente.

A estratégia de diversificação melhora a *performance* económica e financeira da empresa porque utilizando os mesmos recursos obter-se-á um retorno superior ao retorno actual, a comercialização de aparelhos telemóveis proporcionará uma rendibilidade adicional de 60,25% e os seguintes excedentes financeiros líquidos(MLL):

Ano 1:	0
Ano 2:	415.253 Contos
Ano 3:	1.398.896 Contos
Ano 4:	1.633.543 Contos
Ano 5:	1.633.543 Contos

Finalizando, a Spac Services Lda. é uma empresa económica e financeiramente viável capaz de implementar uma das duas alternativas estratégicas com sucesso. Contudo é importante salientar que é preciso ter-se em consideração o factor risco na avaliação das alternativas estratégicas e o menos arriscado a longo prazo é a estratégia de diversificação com a introdução da comercialização de aparelhos telemóveis da marca Motorola na República de Moçambique na sua carteira de negócios.

3. Venda por encomenda de acordo com as especificações solicitadas para as empresas e entidades governamentais;
4. Obtenção duma rendibilidade baseada no maior volume de vendas e não na maior margem de lucro a curto prazo; e
5. Integração vertical fornecendo os aparelhos telemóveis a empresas retalhistas do país como objectivo de médio e longo prazo.

Numa primeira fase a empresa deverá prestar assistência técnica a aparelhos telemóveis não só aos que foram vendidos por si mas também aos que os clientes compraram em outros estabelecimentos dentro e fora país como estratégia de se fazer conhecer ao público utente de aparelhos telemóveis.

A médio e longo prazo deve tornar-se fornecedora de aparelhos telemóveis da marca Motorola as lojas retalhistas de venda de electrodomésticos como meio de incrementar as suas vendas.

A empresa deverá redefinir a sua missão incorporando o novo produto na definição da missão que poderá ser a seguinte: **A missão da Spac Services Lda é "garantir a melhor satisfação das necessidades dos clientes na comunicação via rádio e telemóvel".**

A Spac Services Lda. deverá manter também a liderança do mercado de rádio-comunicação.



## 18. Recomendações

A empresa deverá adoptar a estratégia de diversificação introduzindo na sua carteira de negócios a comercialização de aparelhos telemóveis em regime de exclusividade na República de Moçambique com serviço de assistência técnica pós-venda.

Na fase inicial será necessário montar um laboratório técnico com aquisição de equipamento especializado e conversão de outro equipamento actualmente existente para as novas funções, na área dos recursos humanos será necessário uma formação de especialização de dois técnicos na R.S.A.

A mercadoria, aparelhos telemóveis e acessórios de manutenção e reparação, deverá ser adquirida directamente da empresa produtora em Boston, EUA, ou através da sua distribuidora, Alcom da R.S.A., de forma a reduzir os custos de aquisição que podem elevar-se com a intervenção de intermediários comerciais.

A empresa para actuar como representante oficial da marca deverá registar-se no Ministério do Comércio e Industria de acordo com a legislação em vigor no país.

A empresa deverá ter muita atenção com o comportamento do ambiente legal porque a fraca capacidade de controlo, fiscalização e inspecção do mercado de telemóveis pelas instituições de direito permitem a actuação de vendedores não licenciados que importam aparelhos telemóveis ilegalmente ou praticam descaminho aduaneiro, concorrendo deste modo de maneira desleal no mercado.

Outra ameaça do ambiente que é preciso dar muita atenção é a importação de aparelhos telemóveis por pessoas singulares, acção que afecta o mercado.

Tendo como objectivo de médio e longo prazo a liderança do mercado de aparelhos de telemóveis em Moçambique, a empresa deverá adoptar estratégias genéricas e específicas capazes de lhe proporcionar vantagens competitivas e oportunidades de negócios baseadas nos seus pontos fortes e fracos.

As estratégias genéricas a adoptar são:

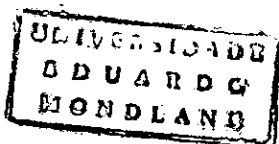
1. Estratégia de baixo custo baseada em preços baixos de venda ao público que serão conseguidos a partir de baixos custos de aquisição dos aparelhos telemóveis do produtor; e
2. Estratégia de segmentação (nichos) do mercado na qual haverá dois segmentos a atender:
  - 2.1 Segmento constituído pelas empresas e entidades públicas e privadas que precisam de produtos de alta qualidade como característica fundamental; e
  - 2.2 Segmento constituído pelas pessoas singulares que precisam de produtos com preços acessíveis e concorrenciais como característica fundamental.

As estratégias específicas a adoptar são:

1. Forte campanha publicitária e propagandística através da televisão, rádio, jornal, Internet e outros meios de comunicação;
2. Atitude agressiva com ataque aos pontos fracos dos concorrentes;

## Bibliografia

- Ansoff, H. 1977. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Brealey, R.; e Myers, S. 1992. *Princípios de Finanças Empresariais*, 3ª ed. Mcgraw-Hill Portugal.
- Cardoso, L. 1997. *Gestão Estratégia das Organizações: Ao Encontro do 3º Milénio*, 2ª ed. Lisboa: Editorial Verbo.
- Certo, S.; e Peter, J. 1993. *Administração Estratégica: Planeamento e Implementação da Estratégia*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Directório Comercial de Moçambique. 2000. Número 1.
- Gay, L. 1995. *Administração Estratégica*. São Paulo: Ática S.A.
- Gracioso, F. 1987. *Planeamento Estratégico Orientado para o Mercado*. São Paulo: Atlas S.A.
- Hamel, G.; e Prahalad, C. 1995. *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Sector e Criar os Mercados de Amanhã*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Hampton, D. 1983. *Administração Contemporânea*, 2ª ed. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Johnson, G. e Scholes, K. 1993. *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*, 3ª ed. Cambridge: Prentice Hall Europe.
- Kaplan, R. e Norton, D. 1997. *A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Meneses, C. 1991. *Princípios de Gestão Financeira*, 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Moçambique. 1992. Decreto N° 22/92. Boletim da República. I Série. N° 37.
- Moçambique. 1999. Lei N° 14/99. Boletim da República. I Série. N° 43.
- Nabais, C. 1994. *Análise de Balanços*, 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Neves, J. 1990. *Análise Financeira: Métodos e Técnicas*, 4ª ed. Lisboa: Texto Editora.
- Newman, W. 1987. *Acção Administrativa: As Técnicas de Organização e Gerência*, 4ª ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Sousa, A. 1994. *Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica*, 1ª ed. Lisboa: Editorial Verbo.
- Strickland, A. e Thompson, A. 1990. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 5ª ed. USA: Richard D. Irwin.
- Werther, Jr.; e Davis, B. 1983. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Wit, B.; e Meyer, R. 1994. *Strategy-Process, Content, Context: A International Perspective*. USA: West Publishing, Co.



## Spac Services, Lda.

		Balancos Gerais		
Cont	Descricao	1997	1998	1999
	<b>Activo</b>			
1	Meios Circulantes Financeiros			
1.1	Caixa	2.493,20	954.267,70	68.044.216,70
1.2	Bancos	457.201.828,80	967.499.552,87	629.572.833,26
1.3	Clientes	15.856.063,00	464.597.416,60	131.508.580,80
1.4	Devedor-Estado			34.456.726,00
1.6	Devedores-Socios	106.000.000,00	148.500.000,00	175.500.000,00
1.8	Outros Devedores	50.314.286,50	470.113.269,50	556.498.088,90
1.9	Antecipacoes Activas	131.110.780,00	113.741.300,00	122.075.300,00
		<b>760.485.451,50</b>	<b>2.165.405.806,67</b>	<b>1.717.655.745,66</b>
2	Meios Circulantes Materiais			
2.1	Mercadorias	848.039.919,00	368.854.895,00	476.827.800,00
2.7	Materiais	39.294.120,00	12.231.000,00	28.881.000,00
		<b>887.334.039,00</b>	<b>381.085.895,00</b>	<b>505.708.800,00</b>
3	Meios Imobilizados			
3.2	Equipamentos	556.900.939,00	758.900.939,00	865.000.539,00
	Amortizacoes	(275.516.000,40)	(397.580.353,65)	(557.581.316,93)
3.3	Outros Meios Basicos	86.823.310,00	93.723.310,00	141.772.345,00
	Amortizacoes	(10.265.737,40)	(22.763.931,50)	(39.122.034,20)
3.4	Grandes Reparacoes	19.800.000,00	19.800.000,00	19.800.000,00
	Amortizacoes	(1.980.000,00)	(2.376.000,00)	(2.772.000,00)
		<b>375.762.511,20</b>	<b>449.703.963,85</b>	<b>427.097.532,87</b>
	<b>Total</b>	<b>2.023.582.001,70</b>	<b>2.996.195.665,52</b>	<b>2.650.462.078,53</b>
	<b>Passivo</b>			
4	Credores			
4.3	Fornecedores	833.098.761,50	1.551.148.499,70	579.764.677,60
4.4	Credor-Estado	52.779.972,00	72.389.367,00	12.308.000,00
4.5	Credores-Trabalhadores		2.560.000,00	
4.6	Credores-Socios	8.000.000,00		
4.8	Outros Credores	91.618.826,90	301.881.284,50	139.425.476,90
4.9	Antecipacoes Passivas	101.245.410,00	228.990.450,52	647.194.200,04
		<b>1.086.742.970,40</b>	<b>2.156.969.601,72</b>	<b>1.378.692.354,54</b>
5	Fundos Proprios			
5.6	Capital	50.000.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00
5.7	Reservas	95.122.407,41	107.236.039,66	204.667.305,41
5.8	Provisoes	44.184.404,76	44.184.404,76	44.184.404,76
5.9	Lucros ou Prejuizos Acumulados			
5.9.1	Acumulados	491.574.011,23	589.351.090,13	680.624.216,38
	Do Exercicio	255.958.207,90	48.454.529,25	292.293.797,44
		<b>936.839.031,30</b>	<b>839.226.063,80</b>	<b>1.271.769.723,99</b>
	<b>Total</b>	<b>2.023.582.001,70</b>	<b>2.996.195.665,52</b>	<b>2.650.462.078,53</b>

## Spac Services, Lda.

## Mapa de Demonstracao de Resultados

Cont	Descricao	1997	1998	1999
<b>Proveitos</b>				
7,1	Vendas de M.C.Materiais	2.337.880.860,60	3.975.860.227,10	4.826.875.241,15
7,2	Vendas de Servicos	162.887.230,00	151.697.181,20	165.373.138,00
7,5	Receitas Financeiras	-	6.411.463,18	15.662.782,50
7,8	Outros Proveitos	150.273.637,00	237.578.200,00	457.489.213,00
		<b>2.651.041.727,60</b>	<b>4.371.547.071,48</b>	<b>5.465.400.374,65</b>
8,6	Resultados Extraord.Exercicio			12.314.373,78
	Total	<b>2.651.041.727,60</b>	<b>4.371.547.071,48</b>	<b>5.477.714.748,43</b>
<b>Custos</b>				
6,1	Custos de MCM Vendidos	1.423.882.026,50	3.197.096.048,56	3.157.872.412,58
6,2	Remuneracoes ao trabalhadores	324.878.864,00	462.150.000,00	668.670.000,00
6,3	Fornecimentos de terceiros	92.682.868,00	97.262.309,00	229.066.023,29
6,4	Servicos de Terceiros	181.080.963,00	197.440.972,00	216.144.830,16
6,5	Encargos Financeiros	20.501.177,20	32.447.753,64	62.221.932,93
6,6	Impostos e Taxas	34.720.322,00	46.654.171,00	214.071.568,00
6,7	Amortizacoes do Exercicio	127.911.186,00	134.958.547,35	176.755.065,98
6,8	Outros custos	36.546.718,00	70.459.757,00	95.945.127,30
		<b>2.242.204.124,70</b>	<b>4.238.469.558,55</b>	<b>4.820.746.960,24</b>
8,6	Resultados Extraord.Exercicio	106.248.720,00	1.101.654,43	-
8,8	Impostos sobre o Rendimento	24.373.440,00	38.794.072,00	57.390.768,00
	Total	<b>2.372.826.284,70</b>	<b>4.278.365.284,98</b>	<b>4.878.137.728,24</b>
	Resultados de Exploracao	<b>408.837.602,90</b>	<b>133.077.512,93</b>	<b>644.653.414,41</b>
	Resultados Liquidos Antes Impost.	<b>278.215.442,90</b>	<b>93.181.786,50</b>	<b>599.577.020,19</b>
	Impostos s/Rendimentos	<b>125.196.949,00</b>	<b>32.613.625,00</b>	<b>209.852.021,00</b>
	Resultados Liquidos	<b>153.018.493,90</b>	<b>60.568.161,50</b>	<b>389.724.999,19</b>
Taxas de Impostos:				
	1997	45%		
	1998/9	35%		

**Spac Services, Lda****Mapa de Apuramento e Aplicacao de Resultados de 1997**

Conta	Apuramento de Resultado	Prejuizos	Lucros
8.1	Resultados de Exploracao do Exercicio		408.837.602,90
8.6	Resultados extraordinario do Exercicio		
8.6.4	Donativos	700.000,00	
8.6.5	Multas	103.087.941,00	
8.6.6	Flutuacoes Cambiais	2.460.779,00	
8.8	Impostos sobre Rendimento		
8.8.2	Contribuicao Industrial Antecipada	24.373.440,00	
	<b>Aplicacao de Resultados</b>	<b>Lucros</b>	<b>Prejuizos</b>
8.9.5	Dotacao do Exercicio a Reservas	13.910.772,00	
8.9.6	Dotacao do Exercicio a Provisoes	8.346.463,00	
8.9.7	Distribuicao de Lucros aos Socios	116.850.486,00	
8.9.9	Lucros ou Prejuizos Acumulados	139.107.721,90	
	<b>Total</b>	<b>408.837.602,90</b>	<b>408.837.602,90</b>

**Mapa de Apuramento e Aplicacao de Resultados de 1998**

Conta	Apuramento de Resultado	Prejuizos	Lucros
8.1	Resultados de Exploracao do Exercicio		133.077.512,93
8.6	Resultados extraordinario do Exercicio		
8.6.3	Creditos Incobraceis	68,00	
8.6.4	Donativos	4.296.000,00	
8.6.5	Multas	251.300,00	
8.6.6	Flutuacoes Cambiais	5.660.691,43	
8.6.7	Diferencas Impostos Fiscais	295,00	
8.6.8	Diferencas Diversas		9.106.700,00
8.8	Impostos sobre Rendimento		
8.8.2	Contribuicao Industrial Antecipada	38.794.072,00	
	<b>Aplicacao de Resultados</b>	<b>Lucros</b>	<b>Prejuizos</b>
8.9.1	Dotacao do Exercicio a Contribuicao Industrial	32.613.625,00	
8.9.5	Dotacao do Exercicio a Reservas	12.113.632,25	
8.9.7	Distribuicao de Lucros aos Socios		
8.9.9	Lucros ou Prejuizos Acumulados	48.454.529,25	
	<b>Total</b>	<b>142.184.212,93</b>	<b>142.184.212,93</b>

**Spac Services, Lda****Mapa de Apuramento e Aplicacao de Resultados de 1999**

Conta	Apuramento de Resultado	Prejuizos	Lucros
8.1	Resultados de Exploracao do Exercicio		644.653.414,41
8.6	Resultados extraordinario do Exercicio		
8.6.3	Creditos Incobraceis	558,63	
8.6.4	Donativos	700.000,00	
8.6.5	Multas	2.640.000,00	
8.6.6	Flutuacoes Cambiais		10.403.662,43
8.6.7	Regularizacoes do Iva		4.073.906,00
8.6.9	Diferencas do Impostos Fiscais	5.453.099,02	
8.6.10	Imposto de Circulacao		6.630.463,00
8.8	Impostos sobre Rendimento		
8.8.2	Contribuicao Industrial Antecipada	57.390.768,00	
	<b>Aplicacao de Resultados</b>	<b>Lucros</b>	<b>Prejuizos</b>
8.9.1	Dotacao do Exercicio a Contribuicao Industrial	209.851.957,00	
8.9.5	Dotacao do Exercicio a Reservas	97.431.265,75	
8.9.9	Lucros ou Prejuizos Acumulados	292.293.797,44	
	<b>Total</b>	<b>665.761.445,84</b>	<b>665.761.445,84</b>

# Spac Services, Lda.

## Calculo dos Indicadores

### Dados

	1997	1998	1999
A - Vendas Liquidas	2.651.041.727,60	4.371.547.071,48	5.465.400.374,65
B - Custos de M.C, Materiais Vendidos	1.423.882.026,50	3.197.096.048,56	3.157.872.412,58
C - Resultados de Exploracao	408.837.602,90	133.077.512,93	644.653.414,41
D - Resultados Liquidos	153.018.493,90	60.568.161,50	389.724.999,19
E - Capitais Proprios	778.657.902,30	839.226.063,80	1.271.769.723,99
F - Exigivel de Curto Prazo	1.244.924.099,30	2.156.969.601,72	1.378.692.354,54
G - Meios Circulantes Financeiros	760.485.451,50	2.165.405.806,67	1.717.655.745,66
H - Meios Circulantes Totais	1.647.819.490,50	2.546.491.701,67	2.223.364.545,66
I - Meios Circulantes Materiais Medios	595.895.573,50	634.209.967,00	443.397.347,50
J - Activo total	2.023.582.001,70	2.996.195.665,52	2.650.462.078,53
L - Capitais Proprios de 1996	642.946.691,40		
M - (Caixa+Bancos)	457.204.322,00	968.453.820,57	697.617.049,96
N - Amortizacoes do Exercicio	127.911.186,00	134.958.547,35	176.755.065,98

### Racios Economicos

Rendibilidade de Exploracao ( C/J )	20,20%	4,44%	24,32%
Rendibilidade dos Capitais Proprios( D/E )	23,80%	7,78%	46,44%
Retorno sobre o Investimento ( D/ J )	7,56%	2,02%	14,70%
Rotacao de Stocks ( B/I )	2,39	5,04	7,12
Rotacao do Activo Circulante ( A/H )	1,61	1,72	2,46
Rotacao do Activo Total ( A/J )	1,31	1,46	2,06
Margem Bruta de Exploracao ( C/A )	15,42%	3,04%	11,80%
Margem dos Lucros Liquidos ( D/A )	5,77%	1,39%	7,13%

### Racios Financeiros

Liquidez Geral ( H/F )	1,32	1,18	1,61
Liquidez Reduzida ( G/F )	0,61	1,00	1,25
Liquidez Imediata ( M/F )	0,37	0,45	0,51
Grau de Dependencia ( F/J )	61,52%	71,99%	52,02%
Grau de Autonomia ( E/J )	38,48%	28,01%	47,98%

### Indicadores Financeiros

Meios Libertos Brutos ( C+N )	536.748.788,90	268.036.060,28	821.408.480,39
Meios Libertos Liquidos ( D+N )	280.929.679,90	195.526.708,85	566.480.065,17

# Projecto - Venda de Aparelhos Telemoveis pela Spac Services, Lda

## Alternativa 1

### Mapa de Exploracao Previsional

Descricao	Unidade	(Contos)				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Capacidade Instalada de Venda</b>						
Aparelhos Tipo "A"	unidade	4.006	4.006	4.006	4.006	4.006
Aparelhos Tipo "B"	unidade	1.233	1.233	1.233	1.233	1.233
Aparelhos Tipo "C"	unidade	924	924	924	924	924
<b>Capacidade Efectiva de Venda</b>						
Percentual	Unidade	31.71%	48.08%	90%	100%	100%
Aparelhos Tipo "A"	unidade	1.270	1.926	3.605	4.006	4.006
Aparelhos Tipo "B"	unidade	391	593	1.110	1.233	1.233
Aparelhos Tipo "C"	unidade	293	444	832	924	924
<b>Proveitos</b>						
Aparelhos Tipo "A"	Preco	2.267.490	3.438.061	6.435.639	7.150.710	7.150.710
Aparelhos Tipo "B"		1.552.208	2.353.521	4.405.509	4.895.010	4.895.010
Aparelhos Tipo "C"		2.326.423	3.527.418	6.602.904	7.336.560	7.336.560
Venda de Servicos		122.922	186.380	348.881	387.646	387.646
<b>Total dos Proveitos</b>		<b>6.269.043</b>	<b>9.505.380</b>	<b>17.792.933</b>	<b>19.769.926</b>	<b>19.769.926</b>
<b>Custos</b>						
<b>Custos das Mercadorias</b>		<b>5.124.324</b>	<b>7.769.710</b>	<b>14.543.967</b>	<b>16.159.963</b>	<b>16.159.963</b>
Aparelhos Tipo "A"		1.891.481	2.867.940	5.368.441	5.964.934	5.964.934
Aparelhos Tipo "B"		1.293.767	1.961.663	3.671.997	4.079.997	4.079.997
Aparelhos Tipo "C"		1.939.077	2.940.107	5.503.529	6.115.032	6.115.032
<b>Outros Custos</b>		<b>1.311.242</b>	<b>1.184.242</b>	<b>1.184.242</b>	<b>1.184.242</b>	<b>1.184.242</b>
Remuneracoes aos Trabalhadores		162.000	162.000	162.000	162.000	162.000
Fornecimentos de Terceiros		268.720	268.720	268.720	268.720	268.720
Servicos de Terceiros		649.915	522.915	522.915	522.915	522.915
Encargos Financeiros		18.666	18.666	18.666	18.666	18.666
Impostos e Taxas		126.332	126.332	126.332	126.332	126.332
Amortizacoes		56.825	56.825	56.825	56.825	56.825
<b>Outros Custos</b>		<b>28.784</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>



<b>Total dos Custos</b>	6.435.566	8.953.952	15.728.209	17.344.205	17.344.205
<b>Resultado Antes de Juros e Impostos</b>	(166.523)	551.428	2.064.724	2.425.721	2.425.721
Encargos Financeiros de Financiamento					
Resultados Antes dos Impostos	(166.523)	551.428	2.064.724	2.425.721	2.425.721
Provisao para Impostos		193.000	722.654	849.002	849.002
<b>RESULTADOS LIQUIDOS</b>	(166.523)	358.428	1.342.071	1.576.718	1.576.718
<b>MEIOS LIBERTOS LIQUIDOS</b>	(109.698)	415.253	1.398.896	1.633.543	1.633.543

### Politica de Gestao de Fundo de Maneio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Reservas de Tesouraria		282.107	427.742	800.682	889.647
Credito a Clientes	0				
Existencias	20 dias	284.685	431.651	807.998	897.776
Credito Obtido	0				
Evolucao do Fundo de Maneio		566.792	859.393	1.608.680	1.787.422
Investimento em Fundo de Maneio		566.792	292.601	749.287	178.742

### Plano de Investimentos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Instalacoes Comerciais e Administr.					
Equipamentos		542.500			
Mobiliario		25.750			
Fundo de Maneio		566.792	292.601	749.287	178.742
<b>Total</b>		1.135.042	292.601	749.287	178.742

**Mapa de Fluxos Financeiros do Projecto**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash in Flow					
Valor Residual dos Activos Fixos					1.633.543
Recuperacao do Fundo de Maneho					284.125
Cash out Flow					1.787.422
Cash Flow do Projecto	(109.698)	415.253	1.398.896	1.633.543	3.705.091
	1.135.042	292.601	749.287	178.742	
	(1.244.739)	122.652	649.608	1.454.801	

**Tabela para Determinacao do PRI**

Periodo	1	2	3	4	5
Cash Flow Acumulado	(1.244.739)	(1.122.087)	(472.479)	982.322	4.687.413
Cash Flow do Periodo	(1.244.739)	122.652	649.608	1.454.801	3.705.091
Periodo	1	2	3	4	5

**Tabela para a Determinacao da Taxa de Actualizacao**

Remuneracao dos Capitais Proprios	27,50%
Risco Economico	5,00%
Taxa de Inflacao	10,00%
Taxa de Actualizacao	47,26%

Quadro de Indicadores

VAL

259.036

TIR

60,25%

PRI

3,32

Plano de Amortizacoes	Designacao	Quant.	Valor	Taxa	(Contos)					Total Amort.
					Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
	Bancada de Trabalho	1	54250	10%	54250	54250	54250	54250	54250	271250
	Balcao envidracado	1	16750	10%	1675	1675	1675	1675	1675	8375
	Prateleiras	6	9000	10%	900	900	900	900	900	4500
	Total		568250		56825	56825	56825	56825	56825	284125
	Valor Residual									
	Bancada de Trabalho								271250	
	Balcao envidracado								8375	
	Prateleiras								4500	
	Total								284125	

## Spac Services, Lda.

### Calculo dos Indicadores do Projecto de Telemoveis

(Contos)

#### Dados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
A - Vendas Liquidas	6.269.043	9.505.380	17.792.933
B - Custos de M.C, Materiais Vendidos	5.124.324	7.769.710	14.543.967
C - Resultados de Exploracao	(166.523)	551.428	2.064.724
D - Resultados Liquidos	(166.523)	358.428	1.342.071
E - Amortizacoes do Exercicio	56.825	56.825	56.825

#### Racios Economicos

Margem Bruta de Exploracao ( C/A )	-2,66%	5,80%	11,60%
Margem dos Lucros Liquidos ( D/A )	-2,66%	3,77%	7,54%

#### Indicadores Financeiros

Meios Libertos Brutos ( C+E )	(109.698)	608.253	2.121.549
Meios Libertos Liquidos ( D+E )	(109.698)	415.253	1.398.896

### Cenário 1

#### Calculo dos Pontos Criticos

#### Ano 1

Produto	P.V.	Proveitos		%	Custos		Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib. Cada Produto		
		Valor	3		Variaveis	5	Valor	%			Valor	Quantidade	
1													
Aparelhos Tipo "A"	1.785,00	2.267.490	3	36,17%	1.891.481	5	7=(6/3)	376.009	16,58%	8	9=(8/7)	181.296	11=(10/2)
Aparelhos Tipo "B"	3.970,00	1.552.208		24,76%	1.293.767			258.441	16,65%			124.106	31
Aparelhos Tipo "C"	7.940,00	2.326.423		37,11%	1.939.077			387.346	16,65%			186.008	23
Venda de servicos		122.922		1,96%				122.922	100,00%			9.828	
Total		6.269.043		100,00%	5.124.325				149,88%		501.238	501.238	156

#### Ano 2

#### Calculo dos Pontos Criticos

Produto	P.V.	Proveitos		%	Custos		Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib. Cada Produto		
		Valor	3		Variaveis	5	Valor	%			Valor	Quantidade	
1													
Aparelhos Tipo "A"	1.785,00	3.438.061	3	36,17%	2.867.940	5	7=(6/3)	570.121	16,58%	8	9=(8/7)	151.372	11=(10/2)
Aparelhos Tipo "B"	3.970,00	2.353.521		24,76%	1.961.663			391.858	16,65%			103.622	26
Aparelhos Tipo "C"	7.940,00	3.527.418		37,11%	2.940.107			587.311	16,65%			155.306	20
Venda de Servicos		186.380		1,96%				186.380	100,00%			8.206	
Total		9.505.380		100,00%	7.769.710				149,88%		418.506	418.506	130

## Calculo dos Pontos Criticos

## Ano 3

Produto	P.V.	Proveitos Valor	Custos Variaveis	Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib.Cada Produto	
				%	Valor			Valor	%
	2	3	5	6=(3-5)	7=(6/3)	8	9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)
Aparelhos Tipo "A"	1.785,00	6.435.639	5.368.441	1.067.198	16,58%			151.372	85
Aparelhos Tipo "B"	3.970,00	4.405.509	3.671.997	733.512	16,65%			103.622	26
Aparelhos Tipo "C"	7.940,00	6.602.904	5.503.529	1.099.375	16,65%			155.306	20
Venda de Servicos		348.881		348.881	100,00%			8.206	
Total		17.792.933	14.543.967		149,88%	627.267	418.506	418.506	130

## Calculo dos Pontos Criticos

## Ano 4

Produto	P.V.	Proveitos Valor	Custos Variaveis	Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib.Cada Produto	
				%	Valor			Valor	%
	2	3	5	6=(3-5)	7=(6/3)	8	9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)
Aparelhos Tipo "A"	1.785,00	7.150.710	5.964.934	1.185.776	16,58%			151.372	85
Aparelhos Tipo "B"	3.970,00	4.895.010	4.079.997	815.013	16,65%			103.622	26
Aparelhos Tipo "C"	7.940,00	7.336.560	6.115.032	1.221.528	16,65%			155.306	20
Venda de Servicos		387.646		387.646	100,00%			8.206	
Total		19.769.926	16.159.963		149,88%	627.267	418.506	418.506	130

## Calculo dos Pontos Criticos

## Ano 5

Produto	P.V.	Proveitos Valor	Custos Variaveis	Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib.Cada Produto	
				%	Valor			Valor	%
	2	3	5	6=(3-5)	7=(6/3)	8	9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)
Aparelhos Tipo "A"	1.785,00	7.150.710	5.964.934	1.185.776	16,58%			151.372	85
Aparelhos Tipo "B"	3.970,00	4.895.010	4.079.997	815.013	16,65%			103.622	26
Aparelhos Tipo "C"	7.940,00	7.336.560	6.115.032	1.221.528	16,65%			155.306	20
Venda de Servicos		387.646		387.646	100,00%			8.206	
Total		19.769.926	16.159.963		149,88%	627.267	418.506	418.506	130

## Projecto - Venda de Aparelhos Telemoveis pela Spac Services, Lda

Alternativa 2 (Aumento Geral de Preços em 10%)

### Mapa de Exploracao Previsional

Descricao	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Capacidade Instalada de Venda</b>					
Aparelhos Tipo "A"	4.006	4.006	4.006	4.006	4.006
Aparelhos Tipo "B"	1.233	1.233	1.233	1.233	1.233
Aparelhos Tipo "C"	924	924	924	924	924
<b>Capacidade Efectiva de Venda</b>					
Percentual	31,71%	48,08%	90%	100%	100%
Aparelhos Tipo "A"	1.270	1.926	3.605	4.006	4.006
Aparelhos Tipo "B"	391	593	1.110	1.233	1.233
Aparelhos Tipo "C"	293	444	832	924	924
<b>Proveitos</b>					
Aparelhos Tipo "A"	2.494.239	3.781.868	7.079.203	7.865.781	7.865.781
Aparelhos Tipo "B"	1.707.428	2.588.873	4.846.060	5.384.511	5.384.511
Aparelhos Tipo "C"	2.559.065	3.880.160	7.263.194	8.070.216	8.070.216
Venda de Servicos	135.215	205.018	383.769	426.410	426.410
<b>Total dos Proveitos</b>	<b>6.895.948</b>	<b>10.455.918</b>	<b>19.572.226</b>	<b>21.746.918</b>	<b>21.746.918</b>
<b>Custos</b>					
<b>Custos das Mercadorias</b>	<b>5.636.757</b>	<b>8.546.681</b>	<b>15.998.363</b>	<b>17.775.959</b>	<b>17.775.959</b>
Aparelhos Tipo "A"	2.080.629	3.154.734	5.905.285	6.561.427	6.561.427
Aparelhos Tipo "B"	1.423.144	2.157.829	4.039.197	4.487.997	4.487.997
Aparelhos Tipo "C"	2.132.984	3.234.118	6.053.882	6.726.535	6.726.535
<b>Outros Custos</b>	<b>1.311.242</b>	<b>1.184.242</b>	<b>1.184.242</b>	<b>1.184.242</b>	<b>1.184.242</b>
Remuneracoes aos Trabalhadores	162.000	162.000	162.000	162.000	162.000
Fornecimentos de Terceiros	268.720	268.720	268.720	268.720	268.720
Servicos de Terceiros	649.915	522.915	522.915	522.915	522.915
Encargos Financeiros	18.666	18.666	18.666	18.666	18.666
Impostos e Taxas	126.332	126.332	126.332	126.332	126.332
Amortizacoes	56.825	56.825	56.825	56.825	56.825
<b>Outros Custos</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>



	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Total dos Custos</b>	6.947.999	9.730.923	17.182.605	18.960.201	18.960.201
<b>Resultado Antes de Juros e Impostos</b>	(52.051)	724.995	2.389.621	2.786.717	2.786.717
Encargos Financeiros de Financiamento					
Resultados Antes dos Impostos	(52.051)	724.995	2.389.621	2.786.717	2.786.717
Provisao para Impostos		253.748	836.367	975.351	975.351
<b>RESULTADOS LIQUIDOS</b>	(52.051)	471.247	1.553.254	1.811.366	1.811.366
<b>MEIOS LIBERTOS LIQUIDOS</b>	4.774	528.072	1.610.079	1.868.191	1.868.191
<b>Politica de Gestao de Fundo de Maneio</b>					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Reservas de Tesouraria					
Credito a Clientes	4,50%	310.318	470.516	880.750	978.611
Existencias	0				
Credito Obtido	20 dias	313.153	474.816	888.798	987.553
Evolucao do Fundo de Maneio		623.471	945.332	1.769.548	1.966.165
Investimento em Fundo de Maneio		623.471	321.861	824.216	196.616
<b>Plano de Investimentos</b>					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Instalacoes Comerciais e Administr.					
Equipamentos	542.500				
Mobiliario	25.750				
Fundo de Maneio	623.471			824.216	196.616
<b>Total</b>	1.191.721	321.861	824.216	824.216	196.616

### Mapa de Fluxos Financeiros do Projecto

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash in Flow		4.774	528.072	1.610.079	1.868.191
Valor Residual dos Activos Fixos					1.868.191
Recuperacao do Fundo de Maneo					284.125
Cash out Flow		1.191.721	321.861	824.216	196.616
Cash Flow do Projecto		(1.186.947)	206.211	785.862	1.671.574
					4.118.481

### Tabela para Determinacao do PRI

Periodo	1	2	3	4	5
Cash Flow Acumulado	(1.186.947)	(980.736)	(194.874)	1.476.701	5.595.181
Cash Flow do Periodo	(1.186.947)	206.211	785.862	1.671.574	4.118.481
Periodo	1	2	3	4	5

### Tabela para a Determinacao da Taxa de Actualizacao

Remuneracao dos Capitais Proprios	27,50%
Risco Economico	5,00%
Taxa de Inflacao	10,00%
Taxa de Actualizacao	47,26%

Quadro de Indicadores

VAL  
TIR  
PRI

485.260  
71,89%  
3,12

### Cenário 2 Calculo dos Pontos Criticos

Produto	P.V.	Provetos		%	Custos Variaveis		Margem Contribuicao		Custos Fixos		Ponto Critico	(Contos)	
		Valor	3		Valor	5	Valor	%	Valor	8		Valor	Quantidade
1	2	3	4	7=(6/3)	9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)						
Aparelhos Tipo "A"	1.963,50	2.494.239	36,17%	2.080.629	413.610	16,58%				198.116	101		
Aparelhos Tipo "B"	4.367,00	1.707.428	24,76%	1.423.144	284.284	16,65%				135.620	31		
Aparelhos Tipo "C"	8.734,00	2.559.065	37,11%	2.132.984	426.081	16,65%				203.266	23		
Venda de Servicos		135.215	1,96%		135.215	100,00%				10.740			
Total		6.895.947	100,00%	5.636.757		149,88%			820.969	547.742	155		

### Ano 2 Calculo dos Pontos Criticos

Produto	P.V.	Provetos		%	Custos Variaveis		Margem Contribuicao		Custos Fixos		Ponto Critico	(Contos)	
		Valor	3		Valor	5	Valor	%	Valor	8		Valor	Quantidade
1	2	3	4	7=(6/3)	9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)						
Aparelhos Tipo "A"	1.963,50	3.781.868	36,17%	3.154.734	627.134	16,58%				165.200	84		
Aparelhos Tipo "B"	4.367,00	2.588.873	24,76%	2.157.829	431.044	16,65%				113.088	26		
Aparelhos Tipo "C"	8.734,00	3.880.160	37,11%	3.234.118	646.042	16,65%				169.494	19		
Venda de Servicos		205.018	1,96%		205.018	100,00%				8.956			
Total		10.455.919	100,00%	8.546.681		149,88%			684.569	456.737	129		

## Calculo dos Pontos Criticos

Ano 3

Produto	P.V.	Proveitos		Custos		Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib. Cada Produto	
		Valor	%	Variaveis	%	Valor	%			Valor	Quantidade
1	2	3	4	5	7 = (6/3)	8	9 = (8/7)	10 = (9*4)	11 = (10/2)	84	
Aparelhos Tipo "A"	1.963,50	7.079,203	36,17%	5.905,285	1.173,918	16,58%		165.200			
Aparelhos Tipo "B"	4.367,00	4.846,060	24,76%	4.039,197	806,863	16,65%		113.088		26	
Aparelhos Tipo "C"	8.734,00	7.263,194	37,11%	6.053,882	1.209,312	16,65%		169.494		19	
Venda de Servicos		383.769	1,96%		383.769	100,00%		8.956			
Total		19.572.226	100,00%	15.998.364		149,88%		684.569		456.737	129

## Calculo dos Pontos Criticos

Ano 4

Produto	P.V.	Proveitos		Custos		Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib. Cada Produto	
		Valor	%	Variaveis	%	Valor	%			Valor	Quantidade
1	2	3	4	5	7 = (6/3)	8	9 = (8/7)	10 = (9*4)	11 = (10/2)	84	
Aparelhos Tipo "A"	1.963,50	7.865,781	36,17%	6.561,427	1.304,354	16,58%		165.200			
Aparelhos Tipo "B"	4.367,00	5.384,511	24,76%	4.487,997	896,514	16,65%		113.088		26	
Aparelhos Tipo "C"	8.734,00	8.070,216	37,11%	6.726,535	1.343,681	16,65%		169.494		19	
Venda de Servicos		426.410	1,96%		426.410	100,00%		8.956			
Total		21.746.918	100,00%	17.775.959		149,88%		684.569		456.737	129

## Calculo dos Pontos Criticos

Ano 5

Produto	P.V.	Proveitos		Custos		Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib. Cada Produto	
		Valor	%	Variaveis	%	Valor	%			Valor	Quantidade
1	2	3	4	5	7 = (6/3)	8	9 = (8/7)	10 = (9*4)	11 = (10/2)	84	
Aparelhos Tipo "A"	1.963,50	7.865,781	36,17%	6.561,427	1.304,354	16,58%		165.200			
Aparelhos Tipo "B"	4.367,00	5.384,511	24,76%	4.487,997	896,514	16,65%		113.088		26	
Aparelhos Tipo "C"	8.734,00	8.070,216	37,11%	6.726,535	1.343,681	16,65%		169.494		19	
Venda de Servicos		426.410	1,96%		426.410	100,00%		8.956			
Total		21.746.918	100,00%	17.775.959		149,88%		684.569		456.737	129

# Projecto - Venda de Aparelhos Telemoveis pela Spac Services, Lda

## Alternativa 3 (Reducao do Preco de Venda em 10%)

### Mapa de Exploracao Previsional

Descricao	Unidade	Ano				(Contos)
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	
<b>Capacidade Instalada de Venda</b>						
Aparelhos Tipo "A"	unidade	4.006	4.006	4.006	4.006	4.006
Aparelhos Tipo "B"	unidade	1.233	1.233	1.233	1.233	1.233
Aparelhos Tipo "C"	unidade	924	924	924	924	924
<b>Capacidade Efectiva de Venda</b>						
Percentual	Unidade	31,71%	48,08%	90%	100%	100%
Aparelhos Tipo "A"	unidade	1.270	1.926	3.605	4.006	4.006
Aparelhos Tipo "B"	unidade	391	593	1.110	1.233	1.233
Aparelhos Tipo "C"	unidade	293	444	832	924	924
<b>Proveitos</b>						
Aparelhos Tipo "A"	Preco	2.040.741	3.094.255	5.792.075	6.435.639	6.435.639
Aparelhos Tipo "B"		1.396.987	2.118.169	3.964.958	4.405.509	4.405.509
Aparelhos Tipo "C"		7146	3.174.676	5.942.614	6.602.904	6.602.904
Venda de Servicos		110.630	167.742	313.993	348.881	348.881
<b>Total dos Proveitos</b>		<b>5.642.139</b>	<b>8.554.842</b>	<b>16.013.640</b>	<b>17.792.933</b>	<b>17.792.933</b>
<b>Custos</b>						
<b>Custos das Mercadorias</b>						
Aparelhos Tipo "A"		5.124.324	7.769.710	14.543.967	16.159.963	16.159.963
Aparelhos Tipo "B"		1.891.481	2.867.940	5.368.441	5.964.934	5.964.934
Aparelhos Tipo "C"		1.293.767	1.961.663	3.671.997	4.079.997	4.079.997
<b>Outros Custos</b>		<b>1.939.077</b>	<b>2.940.107</b>	<b>5.503.529</b>	<b>6.115.032</b>	<b>6.115.032</b>
Remuneracoes aos Trabalhadores		1.311.242	1.184.242	1.184.242	1.184.242	1.184.242
Fornecimentos de Terceiros		162.000	162.000	162.000	162.000	162.000
Servicos de Terceiros		268.720	268.720	268.720	268.720	268.720
Encargos Financeiros		649.915	522.915	522.915	522.915	522.915
Impostos e Taxas		18.666	18.666	18.666	18.666	18.666
Amortizacoes		126.332	126.332	126.332	126.332	126.332
<b>Outros Custos</b>		<b>56.825</b>	<b>56.825</b>	<b>56.825</b>	<b>56.825</b>	<b>56.825</b>
<b>Total dos Custos</b>		<b>28.784</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>	<b>28.784</b>

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Total dos Custos</b>	6.435.566	8.953.952	15.728.209	17.344.205	17.344.205
<b>Resultado Antes de Juros e Impostos</b>	(793.427)	(399.110)	285.431	448.728	448.728
Encargos Financeiros de Financiamento	(793.427)	(399.110)	285.431	448.728	448.728
Resultados Antes dos Impostos	(793.427)	(399.110)	99.901	157.055	157.055
Provisao para Impostos	(793.427)	(399.110)	185.530	291.673	291.673
<b>RESULTADOS LIQUIDOS</b>	(736.602)	(342.285)	242.355	348.498	348.498
<b>MEIOS LIBERTOS LIQUIDOS</b>					
<b>Politica de Gestao de Fundo de Maneio</b>					
Reservas de Tesouraria	4,50%	253.896	384.968	720.614	800.682
Credito a Clientes	0				
Existencias	20 dias	284.685	431.651	807.998	897.776
Credito Obtido					
Evolucao do Fundo de Maneio		538.581	816.618	1.528.612	1.698.458
Investimento em Fundo de Maneio		538.581	278.038	711.993	169.846
<b>Plano de Investimentos</b>					
Instalacoes Comerciais e Administr.					
Equipamentos		542.500			
Mobiliario		25.750			
Fundo de Maneio		538.581	278.038	711.993	169.846
Total		1.106.831	278.038	711.993	169.846

### Mapa de Fluxos Financeiros do Projecto

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash in Flow		(736.602)		242.355	348.498
Valor Residual dos Activos Fixos			(342.285)		348.498
Recuperacao do Fundo de Maneo					284.125
Cash out Flow	1.106.831		278.038	711.993	169.846
Cash Flow do Projecto	(1.843.433)		(620.323)	(469.638)	178.652
					2.331.081

### Tabela para Determinacao do PRI

Periodo	1	2	3	4	5
Cash Flow Acumulado	(1.843.433)	(2.463.756)	(2.933.394)	(2.754.742)	(423.661)
Cash Flow do Periodo	(1.843.433)	(620.323)	(469.638)	178.652	2.331.081
Periodo	1	2	3	4	5

### Tabela para a Determinacao da Taxa de Actualizacao

Remuneracao dos Capitais Proprios	27,50%
Risco Economico	5,00%
Taxa de Inflacao	10,00%
Taxa de Actualizacao	47,26%



Quadro de Indicadores

VAL

TIR

PRI

(1.310.329)

-4,50%

Mais de 5 anos

### Cenário 3 Calculo dos Pontos Criticos

Produto	P.V.	Proveitos		%	Custos Variaveis		Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	(Contos)	
		Valor	3		Valor	5	Valor	%			Valor	Quantidade
1	2			4						9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)
Aparelhos Tipo "A"	1.606,50	2.040.741	3	36,17%	1.891.481	5	6=(3-5)	149.260	7=(6/3)	8	223.563	139
Aparelhos Tipo "B"	3.573,00	1.396.987		24,76%	1.293.767		103.220	7,39%			152.355	43
Aparelhos Tipo "C"	7.146,00	2.093.781		37,11%	1.939.077		154.704	7,39%			228.348	32
Venda de Servicos		110.630		1,96%			110.630	100,00%			12.065	
Total		5.642.139		100,00%	5.124.325			122,09%		615.331	615.331	213

### Calculo dos Pontos Criticos

Produto	P.V.	Proveitos		%	Custos Variaveis		Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	(Contos)	
		Valor	3		Valor	5	Valor	%			Valor	Quantidade
1	2			4						9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)
Aparelhos Tipo "A"	1.606,50	3.094.255	3	36,17%	2.867.940	5	6=(3-5)	226.315	7=(6/3)	8	185.828	116
Aparelhos Tipo "B"	3.573,00	2.118.169		24,76%	1.961.663		156.506	7,39%			127.208	36
Aparelhos Tipo "C"	7.146,00	3.174.676		37,11%	2.940.107		234.569	7,39%			190.658	27
Venda de Servicos		167.742		1,96%			167.742	100,00%			10.074	
Total		8.554.842		100,00%	7.769.710			122,09%		627.267	513.768	178

## Calculo dos Pontos Criticos

## Ano 3

Produto	P.V.	Proveitos		Custos Variaveis	%	Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib.Cada Produto	
		Valor	3			Valor	%			Valor	Quantidade
Aparelhos Tipo "A"	1.606,50	5.792,075	5.368,441	36,17%	6=(3-5)	7=(6/3)	8	9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)	
Aparelhos Tipo "B"	3.573,00	3.964,958	3.671,997	24,76%	423.634	7,31%			185.828	116	
Aparelhos Tipo "C"	7.146,00	5.942,614	5.503,529	37,11%	292.961	7,39%			127.208	36	
Venda de Servicos		313.993		1,96%	439.085	7,39%			190.658	27	
Total		16.013.640	14.543.967	100,00%	313.993	100,00%	627.267	513.768	10.074	178	

## Calculo dos Pontos Criticos

## Ano 4

Produto	P.V.	Proveitos		Custos Variaveis	%	Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib.Cada Produto	
		Valor	3			Valor	%			Valor	Quantidade
Aparelhos Tipo "A"	1.606,50	6.435,639	5.964,934	36,17%	6=(3-5)	7=(6/3)	8	9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)	
Aparelhos Tipo "B"	3.573,00	4.405,509	4.079,997	24,76%	470.705	7,31%			185.828	116	
Aparelhos Tipo "C"	7.146,00	6.602,904	6.115,032	37,11%	325.512	7,39%			127.208	36	
Venda de Servicos		348.881		1,96%	487.872	7,39%			190.658	27	
Total		17.792.933	16.159.963	100,00%	348.881	100,00%	627.267	513.768	10.074	178	

## Calculo dos Pontos Criticos

## Ano 5

Produto	P.V.	Proveitos		Custos Variaveis	%	Margem Contribuicao		Custos Fixos	Ponto Critico	Contrib.Cada Produto	
		Valor	3			Valor	%			Valor	Quantidade
Aparelhos Tipo "A"	1.606,50	6.435,639	5.964,934	36,17%	6=(3-5)	7=(6/3)	8	9=(8/7)	10=(9*4)	11=(10/2)	
Aparelhos Tipo "B"	3.573,00	4.405,509	4.079,997	24,76%	470.705	7,31%			185.828	116	
Aparelhos Tipo "C"	7.146,00	6.602,904	6.115,032	37,11%	325.512	7,39%			127.208	36	
Venda de Servicos		348.881		1,96%	487.872	7,39%			190.658	27	
Total		17.792.933	16.159.963	100,00%	348.881	100,00%	627.267	513.768	10.074	178	

Grafico dos Pontos Criticos

