



FARMÁCIAS DE MOÇAMBIQUE, S.A.



RELATÓRIO DE GESTÃO 2021



Maputo, Julho de 2022

Índice

I.	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	4
II.	A EMPRESA	5
2.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
2.1.1	Introdução	6
2.1.2	Breve historial da empresa	6
2.1.3	Missão, Visão e Valores.....	7
2.1.4	Estrutura Orgânica	7
III.	ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	8
3.1	Objectivos estratégicos – 2021	8
3.2	Produtos e serviços	8
IV.	CONJUNTURA E PERSPECTIVAS ECONÓMICAS	9
4.1	Análise macroeconómica	9
4.1.1	Crescimento económico global	9
4.1.2	Economia nacional.....	10
V.	ACTIVIDADES REALIZADAS	10
VI.	EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO	11
6.1	Vendas.....	12
6.2	Compras de mercadorias	13
6.3	Supervisões.....	14
6.4	Manipulados – Unidade de Preparação de Medicamentos Manipulados (UPMM)	15
6.5	Parcerias	15
6.5.1	Dispensa de ARV’s nas farmácias da FARMAC, S.A.	15
6.5.2	Fornecimento de medicamentos aos doentes crónicos do MISAU	17
6.6	Custos com o Pessoal.....	18
6.7	Fornecimento e Serviços Externos	18
VII.	RECURSOS HUMANOS	19
7.1	Evolução do quadro de colaboradores	19
7.2	Formação e desenvolvimento	20
7.3	HST- Higiene e Segurança no Trabalho	21
VIII	GESTÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA	22
8.1	Fontes de financiamento.....	22
8.2	Administração e finanças	22
8.3	Património	22
8.3.1	Manutenção e reabilitação das farmácias.....	23
8.3.2	Abate de património ocioso com situação documental legal	23
8.4	Evolução da dívida.....	24
8.5	Situação fiscal.....	25
8.6	Demonstrações financeiras	25
8.6.1	Demonstração de resultados.....	25
8.6.2	Balanço.....	28
8.6.3	Fluxo de Caixa.....	30
8.6.4	KPI.....	30
12.1	Gerais	32
12.2	Económicas e Financeiras	32
XIII.	ANEXOS	34

Lista de figuras

Figura 1 - Organograma da Empresa.....	7
--	---

Lista de tabelas

Tabela 1 - Grau de execução do PAAO 2021	11
Tabela 2 - Vendas 2021 VS 2020.....	13
Tabela 3 - Compras por Regiões	14
Tabela 4 - Distribuição dos ARV's	16
Tabela 5 - Requisições CMAM.....	17
Tabela 6 - Salários e Remunerações.....	18
Tabela 7 - Fornecimentos e Serviços Externos	19
Tabela 8 - Passivo fiscal	25
Tabela 9 - Demonstração de resultados	26
Tabela 10 - Balanço Patrimonial.....	28
Tabela 11 - Mapa de Fluxo de Caixa.....	30
Tabela 12 - Indicadores de Desempenho	30
Tabela 13 - Mapa de Variação de Capital.....	31
Tabela 14 - DMR por Farmácia	35

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Vendas 2021 Vs 2020	13
Gráfico 2 - Compras 2021 vs 2020	14
Gráfico 3 - Pacientes devolvidos.....	17
Gráfico 4 - Evolução da dívida	25
Gráfico 5 -Evolução de Resultados - 2017 -2022.....	27

Lista de quadros

Quadro 1 -Previsão do Crescimento Global.....	9
Quadro 2 -Lista do imobilizado Ocioso inventariado em 2021.....	23
Quadro 3 -Imóveis que fazem parte do concurso com seu respectivo valor	24
Quadro 4 - O grau de execução das actividades previstas para o ano 2021	34

MENSAGEM DO DIRECTOR GERAL

Aos senhores membros da Assembleia geral,

O sector de saúde em Moçambique, bem como em todo mundo, enfrentou nos últimos dois anos sérias dificuldades derivadas da natureza infecciosa e clínica do Novo Corona Vírus 2019. Esta pandemia deixou este sector devastado e com muitas dificuldades para se recompor. Neste caso, Moçambique não foi excepção. O sector farmacêutico, sendo complementar e necessário no processo provisão de cuidados de saúde, sofreu o mesmo impacto. Por outro lado, o momento da crise criada pela pandemia acabou representando uma oportunidade para a componente comercial para o ramo farmacêutico.

A FARMAC, S.A. não desperdiçou esta brecha, de tal maneira que o pico de vendas nos últimos anos situa-se entre os anos 2020 e 2021. Foi por esta janela que se deu a FARMAC, S.A. um ar fresco para poder começar a pensar em si como empresa que deve-se rentabilizar, voltando ao seu plano de revisão do património ocioso, da sua estrutura e do quadro do pessoal.

Neste sentido, com apoio de todas entidades que rodeiam o Sector Empresarial do Estado (SEE), queremos dar o nosso agradecimento pelo apoio que deu a nossa Direcção, que completa agora o seu 1º ano de trabalho, na convicção de reerguer a FARMAC, S.A, para melhor servir.

Esperamos que, com toda energia de todos os colaboradores e órgãos sociais da empresa, o ano de 2022 venha a ser e estar repleto de trabalho e bons resultados, considerando o estágio em que a empresa se encontrara.

Maio de 2022

Eusébio Macete

I. SUMÁRIO EXECUTIVO

A FARMAC é detida à 100% pelo Estado Moçambicano, através do Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE), com um capital social no valor de 40 milhões de meticaís.

Durante o período em apreço, concretamente no mês de Março de 2021, a empresa alterou o seu modelo de gestão que culminou com a nomeação da nova Direcção e alteração da estrutura funcional da empresa. Passando assim, a funcionar com quatro (4) Direcções, nomeadamente: Direcção de Administração e Finanças, Direcção Técnica, Direcção Comercial e Direcção de Aprovisionamento, para além da Direcção Geral.

O principal desafio da empresa é torná-la sustentável a curto e médio prazo, operando como regulador e parceiro estratégico do Estado na área da saúde. Portanto, este objectivo está intrinsecamente ligado a capacidade da empresa gerar resultados positivos na sua actividade.

Em linhas gerais, o ano 2021 decorreu com restrições devido à pandemia da COVID-19. Ainda assim, no período intermédio houve relaxamento de algumas medidas de prevenção impostas pelo Governo. O impacto destas medidas afectou vários sectores de negócio, gerando implicações negativas, as quais a FARMAC, S.A, apesar dos benefícios advindos da procura por medicamentos, não esteve isenta.

Portanto, apesar restrições impostas, espera-se da empresa FARMAC, S.A um desempenho económico e financeiro positivo, para o ano 2021, tendo contribuído para este resultado, a maior demanda por medicamentos dos doentes crónicos e de produtos/medicamentos da prevenção da COVID-19.

A empresa prevê, ao longo do ano 2022, realizar os seus investimentos de forma gradual com recursos próprios (através da alienação de património ocioso ou ganhos na venda de medicamentos), tendo em conta que a Assembleia Geral já aprovou o abate do imobilizado ocioso, e já decorrem ulteriores acções para a materialização da I FASE do concurso público do processo de alienação.

Para o ano 2022, propõe-se ainda a venda de 6 farmácias consideradas não estratégicas. Assim como espera-se um encaixe no valor de 44.58 milhões de meticaís, na expectativa de gerar um resultado líquido na ordem dos 29.39 milhões de meticaís.

II. A EMPRESA

2.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1.1 Introdução

A **Farmácias de Moçambique – S.A**, abreviadamente designada **FARMAC S.A**, é uma empresa moçambicana vocacionada no comércio a retalho de medicamentos, vacinas e outros produtos autorizados a serem vendidos em farmácias e em postos de medicamentos.

O presente Relatório de Gestão, referente ao ano de 2021, que tem por objectivo reportar as principais realizações e os resultados económicos e financeiros da empresa, alinhados ao Plano de Actividades e Orçamento elaborado para o mesmo período em apreço e aprovado na Assembleia Geral.

2.1.2 Breve historial da empresa

A **Farmácias de Moçambique – S.A**, abreviadamente designada **FARMAC S.A**, anteriormente designada por Empresa Estatal de Farmácias, E.E FARMAC foi constituída em 16 de Agosto de 1977, pelo Decreto – Lei 34/77, sob tutela do Ministério da Saúde (MISAU) e transformada em Sociedade Anónima a luz do decreto 92/2018 de 31 de Dezembro, é uma empresa moçambicana vocacionada no comércio a retalho de medicamentos, vacinas e outros produtos autorizados a serem vendidos em farmácias e em postos de medicamentos. Possui no seu portfólio um lote de 40 farmácias localizadas em território moçambicano, estando neste momento a operar com 36 farmácias.

Em termos de horizonte temporal o historial da FARMAC resume-se da seguinte maneira:

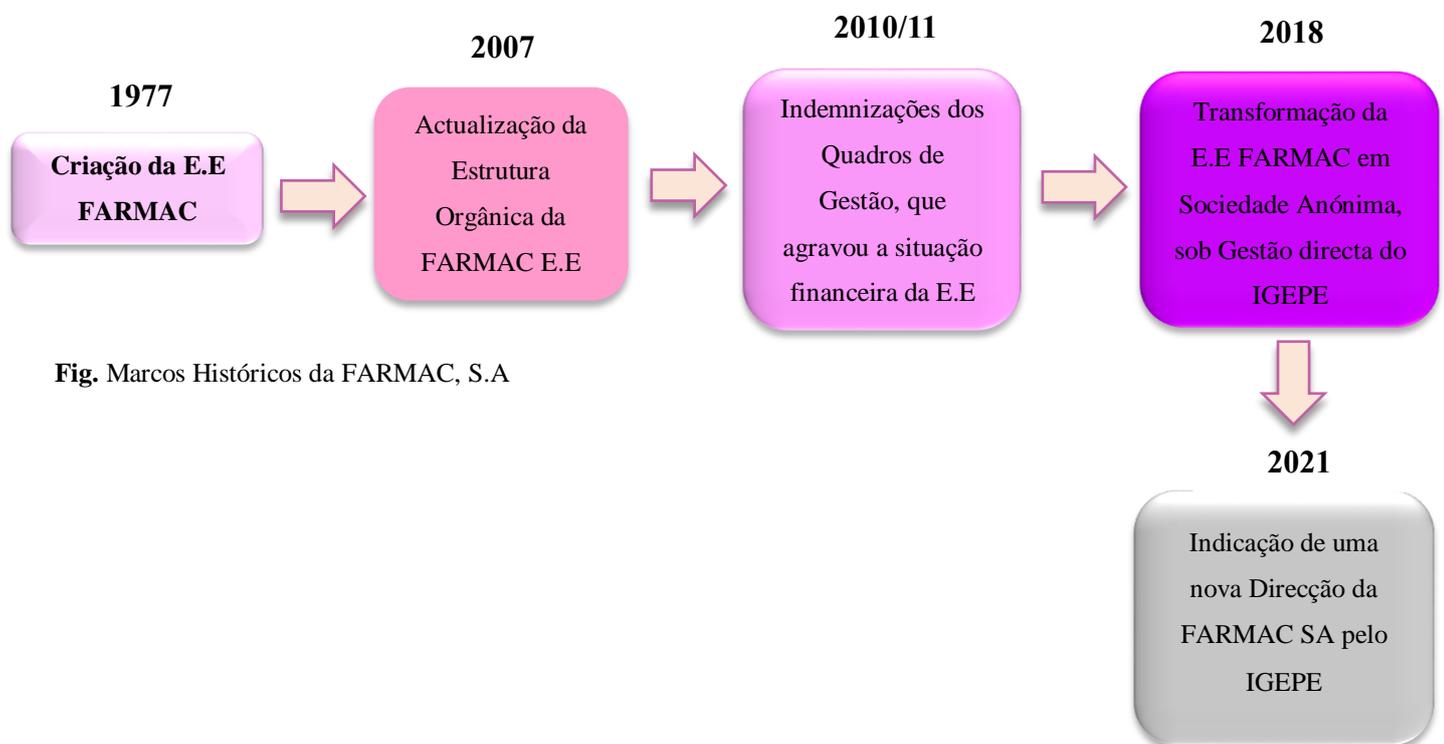


Fig. Marcos Históricos da FARMAC, S.A

2.1.3 Missão, Visão e Valores

MISSÃO

Comercializar medicamentos e outros produtos de saúde de qualidade e preços compatíveis com a realidade económica dos moçambicanos, contribuindo para acessibilidade e disponibilidade, com o foco nos medicamentos essenciais e no seu uso racional.

VISÃO

Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa de referência na provisão de medicamentos e outros produtos farmacêuticos para satisfazer as necessidades dos clientes.

VALORES

- Integridade;
- Competência;
- Transparência;
- Sustentabilidade;
- Cumprimento da lei, normas e regulamentos;
- Respeito aos colaboradores e ao meio ambiente.

2.1.4 Estrutura Orgânica

A partir do segundo trimestre de 2021, com a indicação da nova direcção, resultado da sua transformação em sociedade anónima, passou a vigorar o seguinte organograma da empresa:

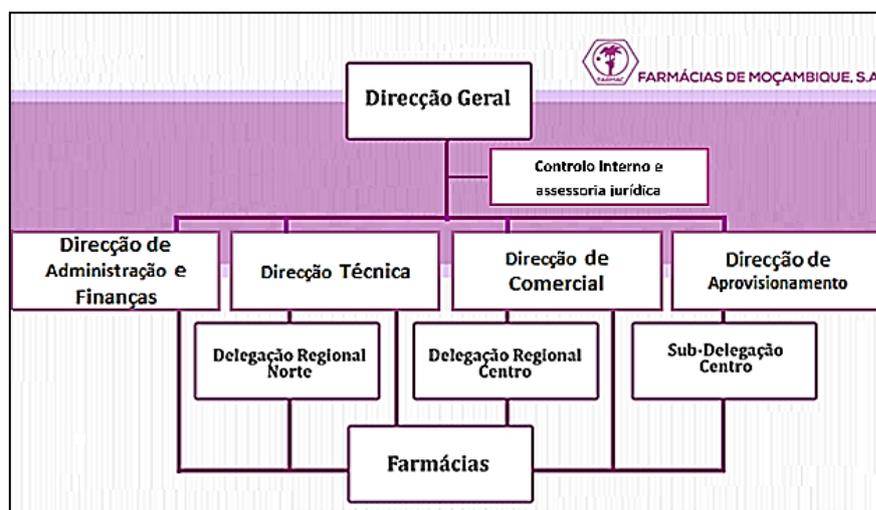


Figura 1 - Organograma da Empresa

O organograma acima evidencia o modelo de gestão de Direcção Geral, adoptado provisoriamente até a conclusão do processo de reestruturação.

III. ESTRATÉGIA CORPORATIVA

3.1 Objectivos estratégicos – 2021

A FARMAC, S.A, definiu para o exercício económico de 2021 os seguintes objectivos estratégicos:

- Elaborar o Plano de Negócios para o quinquénio 2022 – 2026;
- Assegurar o financiamento do Plano de Negócios;
- Concluir o processo de Reestruturação da Empresa;
- Assegurar o abastecimento das farmácias e gestão correcta de *stocks*;
- Assegurar a disponibilidade dos recursos humanos qualificados e motivados;
- Assegurar a atenção e assistência farmacêuticas e projectar a imagem da empresa;
- Garantir o pleno funcionamento da Unidade de Preparação de Medicamentos Manipulados;
- Garantir o funcionamento institucional e cumprimento das normas de governação corporativa;
- Reabilitar e melhorar o aspecto físico das farmácias e rentabilizar o património;
- Reduzir o passivo da empresa para um nível sustentável.

O ano 2021 inicia com o agravamento das medidas de contenção da propagação a escala mundial da COVID-19, que condicionou o desenvolvimento das actividades previstas, quer pela incerteza, quer pelas restrições na mobilidade de pessoas, bens e serviços, exigindo novas abordagens organizacionais para o alcance os objectivos propostos.

O grau de execução/realização dos destes objectivos encontra-se em anexo (vide anexo 1), Deste modo, as actividades não executadas em 2021 serão propostas para o exercício económico 2022.

3.2 Produtos e serviços

A FARMAC, S.A. para além comercializar todos produtos farmacêuticos autorizados a serem vendidos nas farmácias de acordo a legislação farmacêutica, prestou ao público os seguintes serviços:

- Personalização terapêutica; (prescrições medicas magistrais)
- Provisão e facilitação para medição de dados vitais (como a medição da tensão arterial, pulso);
- Medição de alguns parâmetros bioquímicos (como a Glicemia);
- Medição de peso e altura (para a determinação do índice de massa corporal);
- Despiste de tuberculose em parceria com MISAU e CCS, FGH e outros;
- Dispensa de ARV's em parceria com MISAU, CMAM e CCS, sendo esta ultima uma das actividades com impacto imediato aos doentes referidos pelo sistema de saúde através dos seus parceiros.

Para as actividades acima apresentadas, apesar de não constituírem o nicho primário, a FARMAC necessita de flexibilidade na sua forma de actuar, adaptando-se rapidamente as necessidades do mercado

e dos sectores que apoia. A provisão de antirretrovirais é um dos problemas que o Sistema Nacional de Saúde SNS enfrenta. Várias iniciativas foram experimentadas com pouco êxito, a descentralização da provisão destes medicamentos tornou-se um imperativo e neste contexto as farmácias tanto privadas como públicas são chamadas a darem o seu apoio, sem prejuízo da sua actividade primária.

Por isso, estas actividades são desenvolvidas em estreita colaboração e supervisão com Ministério da Saúde (MISAU), Central de Medicamentos e Artigos Médicos (CMAM) e Centro de Colaboração em Saúde (CCS). Para a FARMAC, S.A. isso seria vantajoso por fidelizar os clientes, concorrer para o aumento de número de clientes e projecção da imagem da empresa.

IV. CONJUNTURA E PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

4.1 Análise macroeconómica

4.1.1 Crescimento económico global

Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), o crescimento esperado da economia global, em 2021 era cerca de 5,9%. No entanto, esta economia global entra em 2022 em uma posição mais fraca do que o esperado anteriormente. À medida que a nova variante da COVID-19 (Omicron) se espalha, os países reimpõem restrições de mobilidade, assim, o crescimento global esperado é de cerca de 4,4%. Com isso, o crescimento global deverá moderar de 5,9 para 4,4 em 2022.

O quadro que segue ilustra a projecção do crescimento anual da economia nos principais blocos terrestres.

Quadro 1 -Previsão do Crescimento Global

Previsão do crescimento Global %	2020	2021	2022
Mundo	-3,1	5,9	4,4
Economias Avançadas	-4,5	5,0	3,9
Zona Euro	-6,4	5,2	3,9
Zona Central da Ásia e Médio Oriente	-2,8	4,2	4,3
África Sub-Sahariana	-1,7	4,0	3,7
Europa Emergente e em via de Desenvolvimento	-1,8	6,5	3,5
Ásia Emergente e em Via de Desenvolvimento	-0,9	7,2	5,9
Economias Emergentes e em vias de Desenvolvimento	-2,0	6,5	4,8

Fonte: IMF, World Economic Outlook, January 2022, Update

4.1.2 Economia nacional

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, INE¹, A economia moçambicana, ao longo do IV Trimestre de 2021, cresceu 3,32%, face ao período homólogo de 2020, perfazendo um crescimento acumulado até ao IV trimestre de 2,16%. A inflação acumulada até Dezembro de 2021 situou-se em 6,74%, cerca de 3,22 pontos percentuais (pp) acima do registado em igual período de 2020.

Segundo os dados, a taxa de juro média nominal, praticada nas operações activas para o prazo de um ano, fixou-se no IV trimestre de 2021 em cerca 20,88% e O *spread*² bancário, no período em análise, situou-se em 14,00%.

De acordo com os dados fornecidos pelo Banco de Moçambique, as taxas médias mensais de câmbio das principais divisas de transações no mercado moçambicano, apontam para uma tendência geral de depreciação do nominal do metical ao longo do IV Trimestre de 2021 face ao euro, ao dólar americano e ao rand sul-africano, indicando 72,98pp, 63,82pp e 4,14pp, respectivamente.

V. ACTIVIDADES REALIZADAS

O ano 2021 decorre em um ambiente de estado de calamidade, marcado pelas constantes agravamentos e relaxamentos pontuais de medidas restritivas devido a segunda vaga da COVID 19, que condicionou as actividades previstas, exigindo novas abordagens para o alcance os objectivos propostos.

Durante o decurso de 2021 foram desenvolvidas as seguintes actividades:

- ✓ Realização da primeira Assembleia Geral Ordinária da empresa;
- ✓ Realização de visitas de reconhecimento do património e dos colaboradores da empresa pela nova Direcção Geral em todo o país;
- ✓ Realização de visitas aos fornecedores;
- ✓ Elaboração do plano de revitalização que ditou o início do Projecto de Abastecimento Diferenciado das farmácias actualmente em curso;
- ✓ Realização da Assembleia Extraordinária para aprovação do PAAO 2021
- ✓ Operacionalização da Unidade de Assessoria Jurídica e Marketing;
- ✓ Actualização dos contratos com os clientes e fornecedores em nome da Sociedade Anónima; (em curso);
- ✓ Actualização e abertura de novas contas bancárias;
- ✓ Busca de alternativas para diversificação de meios de pagamentos;
- ✓ Realização do diagnóstico de comunicação da FARMAC SA;
- ✓ Elaboração e aprovação do Novo Logótipo e Layout da FARMAC SA;

¹ Síntese de Conjuntura Económica Nº 35, IV Trimestre, Março, 2022 – Instituto Nacional de Estatística,

² Diferença entre a taxa de juro activa e a taxa de juro passiva .

- ✓ Elaboração e início de implementação do Projecto “VENDA +”;
- ✓ Integração de 14 farmácias no Projecto do ABD
- ✓ Actualização e implementação de diversos instrumentos de gestão (actividade em curso);
- ✓ Elaboração do portfólio de medicamentos da Unidade de Preparação de Medicamentos Manipulados;
 - Divulgação dos produtos manipulados nos Hospitais e Centros de Saúde;
- ✓ Promoção dos serviços da empresa aos clínicos do SNS;
- ✓ Dispensa de ARV’s;
- ✓ Realização de palestras de sensibilização no formato virtual;
- ✓ Fiscalização e supervisão às farmácias;
- ✓ Formação contínua em trabalho;
- ✓ Incineração de produtos químicos (Conclusão);
- ✓ Inventário do património imobiliário.

A tabela abaixo resume o grau de execução do PAAO 2021.

Tabela 1 - Grau de execução do PAAO 2021

Descrição	Valores em MZM				
	PAAO 2021	Realizado 2021	Realizado 2020	Varição	% Execução - 2021
Vendas	238,280,000	200,407,656	168,943,710	19%	84%
Outros Proveitos	1,853,003	263,571	280	94032%	14%
Total de Proveitos	240,133,003	200,671,226	168,943,990	19%	84%
Mercadorias e Embalagens Comerciais	110,306,515	103,678,707	57,337,611	81%	94%
Aquisicao de Activos Fixos	47,906,974	1,602,743	5,026,320	-68%	3%
Custo com o Pessoal	74,750,584	93,263,623	78,806,122	18%	125%
FSE	20,117,553	16,469,856	15,472,285	6%	82%
Gastos e Perdas Operacionais e Financeiras	3,415,073	5,701,405	4,735,787	20%	167%
Tota de Gastos e Perdas	256,496,699	220,716,334	161,378,125	37%	86%
Resultados Líquidos	7,136,194	(15,251,941)	417,836	-3750%	-214%

O grau de execução detalhado das actividades previstas para o ano 2021 encontra-se em anexo.

VI. EVOLUÇÃO DO NEGÓCIO

No período em análise, a FARMAC operou com 36 farmácias, estando as restantes 4 inoperacionais devido as seguintes razões: estado avançado de gradação (em Pemba), destruição pelo ciclone IDAI (na Beira), problemas sérios de degradação e infiltração (na Av. Joaquim Lapa em Maputo) e por último em Angoche, a farmácia está em litígio legal).

Quanto ao abastecimento, este foi bastante irregular, criando desta forma fraca produtividade. A empresa elaborou o plano de revitalização que previa segmentar e classificar as farmácias agrupando-as de acordo com as suas características, que estando sujeitas a objectivos e metas similares fossem capazes de

competir entre elas, e que o rendimento fosse posse comparável. Depois de terem sido identificadas as três farmácias mais dinâmicas comercialmente levou a criação e implementação do projecto de abastecimento diferenciado em Maio de 2021.

O abastecimento diferenciado é uma nova estratégia de posicionar a empresa no mercado de forma competitiva. Esta iniciativa foi lançada como forma de maximizar o apoio anunciado pelo accionista de dar assistência a empresa com suplementos, para o arranque das suas actividades.

Na sua fase piloto foram seleccionadas cinco (5) potenciais farmácias, na zona sul, que entrariam para o abastecimento diferenciado, tendo em conta a sua viabilidade (rápido retorno), capacidade humana, maior exposição aos clientes, rentabilidade económica e localização geográfica e outros.

Durante o segundo semestre de 2021 foram acrescidas onze (11) farmácias, estando oito (8) farmácias localizadas na Zona Sul e três (3) localizadas nas delegações regionais (Norte, Centro e subdelegação da Zambézia), concentradas em uma para cada. Ainda no segundo semestre, houve também a introdução de farmácias no Projecto Venda Mais no qual, na fase piloto abrangeu cinco (5) farmácias, quatro (4) centradas na Zona Sul e uma (1) na Zona Norte, com vista a torná-las mais rentáveis, com clara intenção de estender a outras.

Como forma de se posicionar de modo diferenciado no mercado, a empresa tem vindo a envidar esforços para potenciar a Unidade de Preparação de Medicamentos Manipulados (UPMM). Destes esforços destacamos a certificação dos produtos e os padrões de qualidade aceites, para poder a responder a lacunas causadas pelos fornecedores ou pelas indústrias farmacêuticas. Pois, para um determinado grupo de doentes personalizamos a terapêutica de acordo com a fisiopatologia (na dosagem, forma farmacêutica ou associação medicamentosa).

6.1 Vendas

O volume de receitas alcançado em 2021 foi de 200,67 milhões contra 168,9³ milhões de 2020 que representa um crescimento nominal na ordem dos 19 %. Este crescimento foi impulsionado pelo projecto de abastecimento diferenciado (PAB) iniciado em Maio de 2021 e pelas vendas ao MISAU/CMAM no âmbito do contrato de fornecimento de medicamentos de especialidades aos doentes crónicos, tendo este contribuindo em cerca de 46 % na receita global da empresa. O volume de vendas alcançado corresponde a 83% do previsto para 2021 (PAAO 2021). Este grau de realização foi condicionado pela falta de

³ Valor reexpressão.

recursos previstos⁴ para apoio a tesouraria na aquisição de mercadorias, tendo condicionado dessa forma o volume de vendas. Em anexo volume de vendas por farmácias.

Em termos de vendas por regiões, a zona Sul e Centro registaram um crescimento na ordem dos 22 e 10%, enquanto a região Norte registou uma redução do volume de vendas na ordem dos 24% face a 2020. O gráfico e tabela que seguem mostram a distribuição gráfica das vendas por regiões em 2021 e 2020

Gráfico 1 - Vendas 2021 Vs 2020

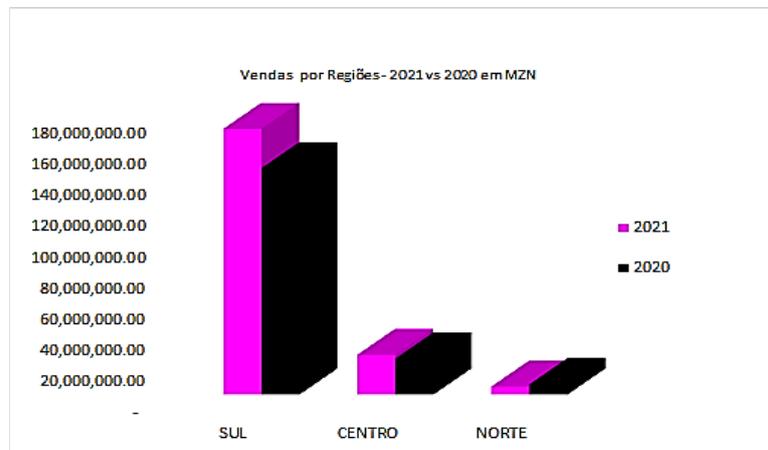


Tabela 2 - Vendas 2021 VS 2020

Região	PAAO 2021	Realizado 2021	Realizado 2020	Varição	% Execução - 2021
SUL	198,066,294	170,042,150	139,348,004	22%	86%
CENTRO	32,743,802	25,378,577	23,036,648	10%	78%
NORTE	9,322,906	4,986,929	6,559,059	-24%	53%
TOTAL	240,133,003	200,407,656	168,943,710	19%	83%

A **Tabela 1** mostra a distribuição dos valores das vendas por regiões, do ano 2021 e 2020, tendo a região sul registado 85% das vendas totais da empresa, facto aliado a três aspectos, dois quais: a região abarcar mais de 50 % das farmácias da empresa,

a venda de medicamentos ao MISAU/CMAM no âmbito do contrato de fornecimento de medicamentos de especialidades aos doentes crónicos e por fim, é nesta região onde a empresa iniciou com o PAD que impulsionou as vendas da empresa.

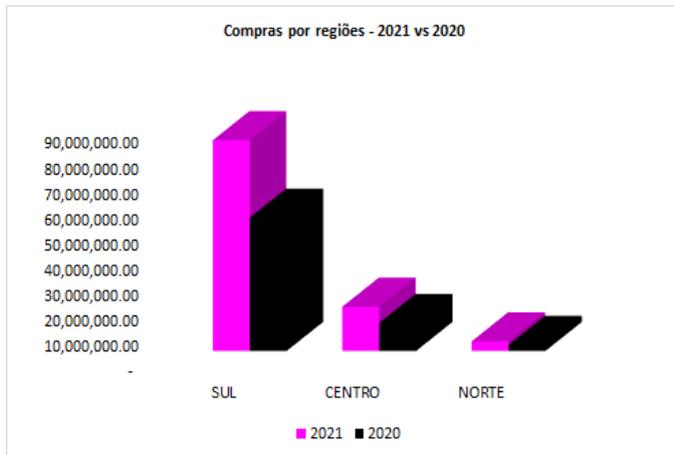
6.2 Compras de mercadorias

O processo de compra de mercadorias foi condicionado pela fraca liquidez da empresa, o que afectou o desempenho das farmácias e conseqüentemente o próprio negócio. Apesar da fraca capacidade para aquisição de mercadorias, o volume de compras alcançado durante o exercício económico de 2021 foi de 103,68 milhões de meticais contra 65,5 milhões de meticais de 2020, representando um crescimento na ordem dos 58%. A região sul com mais de 50% das farmácias adquiriu cerca de 80% das compras anuais da empresa. O volume de compras alcançado corresponde a uma execução de 94% do orçamento para 2021.

⁴ Não realização integral do remanescente dos Capital Social (21 milhões de meticais) e não obtenção do financiamento bancário previsto na ordem dos 15 milhões de meticais.

A Seguir ilustra-se as compras efectuadas por regiões.

Gráfico 2 - Compras 2021 vs 2020



- Apesar do crescimento no volume de compras realizado, o abastecimento das farmácias foi deficitário (irregular), condicionado pela fraca liquidez da empresa e fraca barganha na negociação de créditos comerciais devido a dívida, condicionando desse modo as vendas.
- Contudo, a empresa conseguiu obter alguns créditos o que mostra sinal de retoma de confiança por parte de credores.

Tabela 3 - Compras por Regiões

Região	PAAO 2021	Realizado 2021	Realizado 2020	Varição	% Execução - 2021
SUL	78,705,460	82,683,407	55,678,409	49%	105%
CENTRO	21,005,287	17,285,111	8,515,521	103%	82%
NORTE	10,595,768	3,710,189	1,310,080	183%	35%
TOTAL	110,306,515	103,678,707	65,504,010	58%	94%

6.3 Supervisões

Durante o ano de 2021 foram efectuadas visitas de supervisão em todas as farmácias de Maputo, Gaza e Inhambane, Tete e Farmácias Nampula e Parque. O que totaliza 24 farmácias para um universo de 36 farmácias operacionais, representando 66.7% das farmácias da empresa, para avaliar e monitorar as actividades no âmbito de cumprimento de normas da actividade farmacêutica.

Comparando com exercício económico anterior, o ano de 2021 foi mais problemático pois tivemos 3 processos disciplinares devido ao incumprimento de normas que regem a legislação farmacêutica e o regulamento interno da Empresa. Dos vários problemas constatados os mais relevantes verificados nas farmácias foram:

- Ruptura de *stock* de medicamentos;
- Preenchimento incorrecto dos instrumentos de gestão;
- Venda paralela de produtos não pertencentes a empresa;
- Especulação de preços;
- Fraco domínio das técnicas de venda;
- Incumprimento do protocolo interno de prevenção contra a Covid-19.

Para mitigar estas situações foram tomadas medidas corretivas para evitar situações futuras tais como:

- ✓ Maior interação com as farmácias;

- ✓ Formações/treino no uso de instrumentos de gestão;
- ✓ Sanções disciplinares.

6.4 Manipulados – Unidade de Preparação de Medicamentos Manipulados (UPMM)

Medicamento manipulado é uma preparação farmacêutica elaborada manualmente na farmácia de oficina a partir de matérias-primas aí existentes, segundo a arte de manipular, incluem fórmulas magistrais e preparados officinais.

A empresa possui um laboratório que se situa na Av. Salvador Allende, na farmácia Galeno e obedece aos critérios de qualidades internacionalmente aceites e necessários à preparação de manipulados, segundo os formulários, compêndios, ou segundo prescrições magistrais, condições adequadas para armazenamento e conservação das matérias-primas (temperatura e humidade controlada), lavatório, exaustor, e existência de um arquivo onde se colocam todas as fichas de preparação dos manipulados.

O laboratório de manipulação está equipado com todo o material necessário para a realização dos mais variados procedimentos viáveis de serem feitos em unidade, desde o dispositivo elétrico de eliminação de vapores (exaustor); alcoómetro; almofarizes de vidro e porcelana; balança de precisão sensível; banho-maria; cápsulas de porcelana; copos graduados de várias capacidades; espátulas metálicas e não metálicas; funis de vidro; matrizes de várias capacidades; papel de filtro; papel indicador de pH universal; pedra para preparação de pomadas; pipetas graduadas de várias capacidades; provetas graduadas de várias capacidades, agitador mecânico, parâmetro, termómetros, higrómetro, destilador de água, esguicham, balões volumétricos tamises com abertura de malha de 180 µm e 335 µm, e vidros de relógio.

Tanto as matérias-primas como os materiais de embalagem são adquiridos a fornecedores que com quem a empresa tem uma confiança técnica e garantia de boa qualidade.

6.5 Parcerias

A FARMAC, S.A. firmou parcerias com vista a capitalizar o seu negócio aliado ao seu papel social.

6.5.1 Dispensa de ARV's nas farmácias da FARMAC, S.A.

Neste período, notou-se que após decorrida a formação de refrescamento, o número de pacientes aumentou na ordem de 2077, o que representa 67% pacientes referidos fazendo um total de 6249. Houve a necessidade de expansão destes serviços para outras farmácias (Farmácia Chamanculo) e as Unidades Sanitárias (Centros de Saúde de Maxaquene e Primeiro de Maio), sendo que maior percentagem de

pacientes referidos coube ao C. S. Albazine, com 24%, e a maior percentagem de recepção foi para Farmácia Jardim com 37%, anteriormente ocupado pela Farmácia Magoanine. A **Tabela 3** mostra a distribuição dos doentes de ARV's de acordo com a unidade sanitária de proveniência.

Tabela 4 - Distribuição dos ARV's

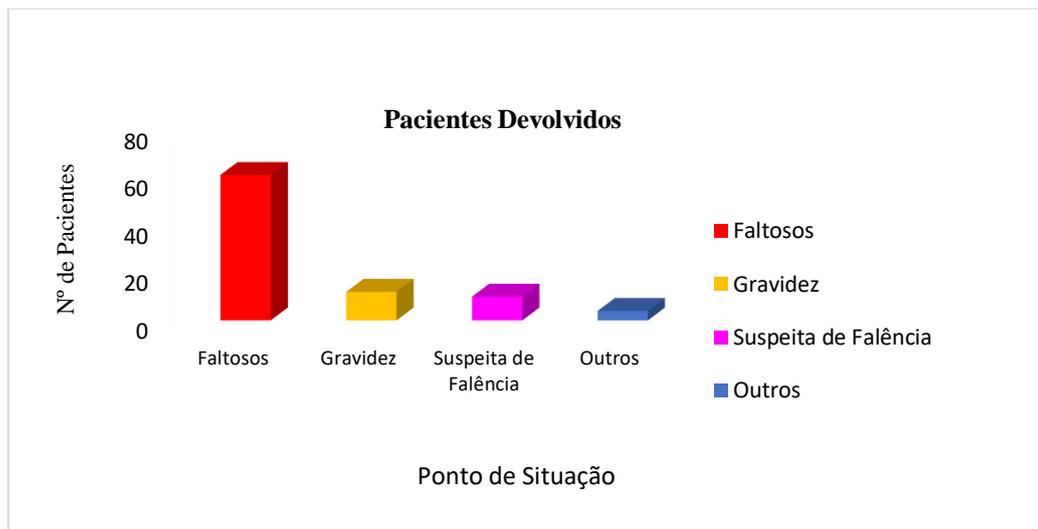
Unidade Sanitária	FARMÁCIA											TOTAL
	Magoanine	Moçambique	Chamanculo	Universal	Jardim	Xai-Xai	Inhambane	Maquinino	Parque	Lichinga	Quelimane	
C.S. Porto	353	10	0	95	300	0	0	0	0	0	0	758
C.S. Albazine	1,332	4	0	16	112	0	0	0	0	0	0	1,464
C.S. Bagamoio	212	5	0	65	739	0	0	0	0	0	0	1,021
C.S. Xipamanine	36	3	36	219	641	0	0	0	0	0	0	935
C.S. Alto mãe	65	11	14	469	139	0	0	0	0	0	0	698
C.S. Chamanculo	29	7	2	106	247	0	0	0	0	0	0	391
C.S. Maxaquene	25	31	11	36	36	0	0	0	0	0	0	139
C.S. Polana Cariço	16	4	0	8	15	0	0	0	0	0	0	43
C.S. 1º de Maio - Maputo	36	11	2	96	32	0	0	0	0	0	0	177
C.S. Jose Macamo	0	3	4	27	62	0	0	0	0	0	0	96
C.S. da Cidade de Xai - Xai	0	0	0	0	0	329	0	0	0	0	0	329
C.S. Patrice Lumumba	0	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	24
C.S. de Saude Urbano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.S. da Munchava	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
C.S. Ponta Gea	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	4
C.S. Muhala Expansao	0	0	0	0	0	0	0	0	18	0	0	18
C.S. 25 de Setembro	0	0	0	0	0	0	0	0	44	0	0	44
C.S. 1º de Maio - Nampula	0	0	0	0	0	0	0	0	107	0	0	107
C.S. da Cidade de Lichinga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.S. de Chiuala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.S. Namacura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.S. 17 de Setembro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.S. 24 de Julho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.S. Coalane	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2,104	89	69	1,137	2,323	353	0	5	169	0	0	6,249

- **Número de pacientes devolvidos**

De modo geral, após a implementação de novos modelos eletrónicos de controlo de adesão (Idart mobile e SigFAP) que tem contribuído para maior aderência ao TARV, notou-se que ao longo do semestre houve maior atenção para os pacientes faltosos, pois verificou-se que a existência de pacientes faltosos não mencionados derivavam da não descrição pelo sistema de controlo manual.

No que tange a devolução dos pacientes, os C. S. do Porto, Albazine, Bagamio e Alto-mãe foram o que mais recebeu e a farmácia Universal e Magoanine foram as que mais devolveram as US's, o que culminou com a exclusão dos pacientes da DD. Deve-se ao facto de 70% deles serem em maior destaque os faltosos, seguido pelo estado gestacional com 14%. O **gráfico 3** ilustra o número de pacientes devolvidos e a respectiva causa.

Gráfico 3 - Pacientes devolvidos



No decurso normal das actividades nas farmácias, alguns constrangimentos foram surgindo e as propostas de melhoria seguem na matriz abaixo:

Farmácia	Constrangimento	Propostas
Magoanine	Falta de máquina fotocopadora para replicar os "filas" dos pacientes devolvidos a U.S.	Aquisição de uma maquina fotocopadora
Jardim	Insuficiência de crédito para realização de lembretes aos pacientes; Insuficiência de recursos humanos	Reajuste das recargas Alocar mais técnicos de farmácia
Universal	Insuficiência de crédito para realização de lembretes aos pacientes	Reajuste das recargas

6.5.2 Fornecimento de medicamentos aos doentes crónicos do MISAU

Em cumprimento das orientações acordadas entre a Central de Medicamentos e Artigos Médicos e a Farmac, recebemos 157 processos para aquisição de medicamentos para os doentes crónicos durante este período, dos quais 112 foram satisfeitos na totalidade (71,4%), 21 satisfeitos parcialmente (13,4%), 12 insatisfeitos (7,6%) e 12 foram cancelados (7,6%). A **tabela 4**, ilustra o nível de satisfação dos pedidos da CMAM, MISAU

Tabela 5 - Requisições CMAM

Descrição	Nº Requisições	%
Totalmente Satisfeitos	112	71%
Parcialmente Satisfeitos	21	13%
Não Satisfeitos	12	8%
Cancelados	12	8%
TOTAL	157	100%

Número de aviamento foi considerado satisfatório pois tivemos 46 pedidos comparando ao mesmo período do ano anterior, o que representa uma subida de 30.1% no número de pedidos recebidos. Tendo em conta que a maior parte dos pedidos muitos medicamentos solicitados são adquiridos em fornecedores sul-africanos

6.6 Custos com o Pessoal

O custo total com o pessoal apresenta uma realização de 93,27 milhões de meticais correspondentes a uma execução de 125 % do orçamento anual. Entretanto, este custo, corresponde um crescimento na ordem dos 18% em relação ao período homólogo de 2020. A tabela abaixo ilustra a decomposição dos gastos com o pessoal durante exercício económico de 2021.

Valores em MZN

Tabela 6 - Salários e Remunerações

SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES	PAAO 2021	Realizado 2021	Realizado 2020	Varição	% Execução - 2021
Remuneração dos Trabalhadores	62,447,600	88,489,464	72,800,530	22%	142%
Encargos s/ Remunerações	2,497,904	2,503,701	2,685,451	-7%	100%
Ajuda de Custos	559,046	325,295	0	0%	58%
Indemnizações	1,022,256	0	1,368,270	-100%	0%
Seguros de Acidentes no Trabalho e doenças profissionais	900,000	84,643	0	0%	9%
Gastos de accao social	1,557,248	109,302	0	0%	7%
Outros Gastos com o Pessoal	5,766,530	1,753,218	1,951,871	-10%	30%
TOTAL	74,750,584	93,265,623	78,806,122	18%	125%

Portanto, influenciam para sete nível execução os seguintes factores:

- A reactivação do 13º Salário;
- As remunerações dos Órgãos Sociais;
- Reajuste Salarial aprovado pelo governo;
- Pagamento de salários a Directora Cessante de Abril a Dezembro de 2021.

A tabela que se segue ilustra o impacto destes factores na custo total do pessoal

Descrição	Valor em MZN
13º Salário	4,679,901
Órgãos Sociais	1,800,000
Directora Cessante (Abril - Dez)	2,962,981
Reajuste salarial (Ago a Dez)	2,121,217
	11,564,099

- Estes encargos correspondem a 12% do total dos custos com o pessoal

6.7 Fornecimento e Serviços Externos

Os custos com o fornecimento e serviços de terceiros ascenderam a 16,47% milhões de meticais representando cerca de 82% da execução do plano anual. Em relação ao período homólogo de 2020, estes custos aumentaram em 6% com maiores variações absolutas para água e luz.

A tabela que se segue ilustra a variação de rubrica entre os dois últimos exercícios económicos e a sua execução orçamental.

Tabela 7 - Fornecimentos e Serviços Externos

FSE	PAAO 2021	Realizado 2021	Realizado 2020	Varição	% Execução - 2021
Água	1,049,600	753,061	592,663	27%	72%
Energia	1,603,800	2,123,261	1,842,854	15%	132%
Combustíveis & Gas natural	859,110	1,017,168	1,022,091	0%	118%
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	165,000	76,671	243,950	-69%	46%
Mat. Manutenção e Reparação de Outros imóveis	418,000	0	1,476,446	-100%	0%
Material de Escritório	1,155,253	1,370,889	1,579,017	-13%	119%
Manutenção e Reparação de Instalações (Farmácias)	3,446,000	2,289,697	921,623	148%	66%
Manutenção e Reparação de Viaturas	900,800	3,356,524	405,022	729%	373%
Transporte de expediente e mercadoria	453,200	434,968	371,086	17%	96%
Comunicações	2,026,710	1,125,626	1,274,385	-12%	56%
Jornal Noticias	60,000	0	31,840	-100%	0%
Anúncios	151,500	0	0	0%	0%
Honorarios - Incluindo auditoria as contas	1,405,000	54,000	1,101,971	-95%	4%
Publicidade e Propaganda (Letreiros)	337,745	79,950	13,355	499%	24%
Deslocações e Estadias em Serviço	1,457,000	1,605,571	986,479	63%	110%
Despesas de Representação	88,000	22,204	14,100	57%	25%
Contecioso e Notário	22,000	45,703	1,775	2475%	208%
Portagem	29,040	0	17,286	-100%	0%
Rendas e Alugueres	193,571	434,525	475,964	-9%	224%
Seguro Automovel	376,270	194,221	240,886	-19%	52%
Materiais de limpeza	671,493	451,023	498,217	-9%	67%
Servico de Vigilância e Segurança	0	80,500	0	0%	0%
Extintores de Incêndios	88,000	0	0	0%	0%
Assistência Técnica	385,000	11,034	1,846,824	-99%	3%
Produtos alimentares	967,480	416,921	352,651	18%	43%
Outros Fornecimentos e Serviços	1,807,980	526,336	161,801	225%	29%
TOTAL	20,117,553	16,469,855	15,472,285	6%	82%

VII. RECURSOS HUMANOS

7.1 Evolução do quadro de colaboradores

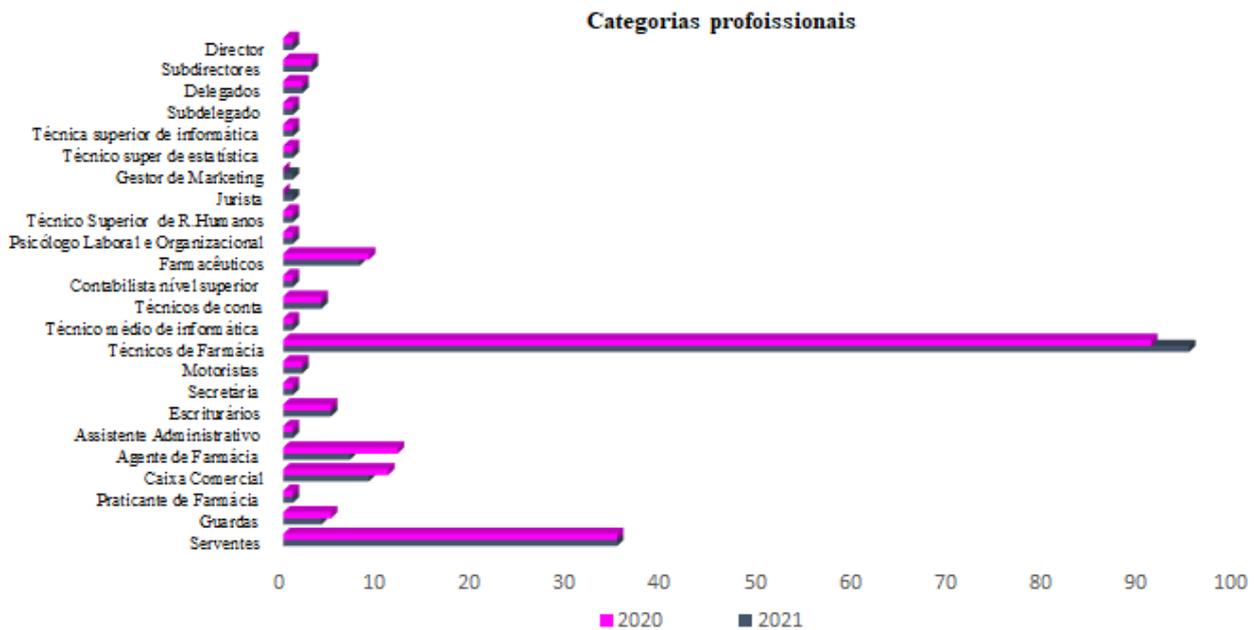
A FARMAC S.A. possuía até Dezembro de 2021 no seu quadro de pessoal, 187 trabalhadores e 3 Membros que representam aos Órgãos Sociais. A estrutura da mão-de-obra em termos de género é bastante equilibrada, com 104 do sexo masculino e 83 feminino, representando 55,61% e 44,39% respectivamente. Em termos etários, apresenta-se renovada, com 112 trabalhadores abaixo de 40 anos e 75 trabalhadores acima dos 40 anos. Correspondendo a 59,89% e 40.11% respectivamente.

Mais da metade dos colaboradores estão afectos na Cidade de Maputo, entre a Sede e as 20 farmácias. O nível Médio representa 48,13% da formação académica dos colaboradores. Com o processo de ajuste do quadro do pessoal que já começou comparativamente ao ano de 2020, verifica-se um decréscimo no quadro de pessoal, pois em 31 Dezembro 2020 possuía 190 trabalhadores, que corresponde a cerca de

1,58%, o que significa diminuição em consequência de Reformas, mortes, término de contrato laboral, e despedimentos.

No ano 2021 a Empresa admitiu no seu quadro de pessoal 14 trabalhadores (2 serventes, 8 técnicos de farmácia, 2 farmacêuticos, 1 gestor de Marketing e 1 Jurista), tendo também cessado contrato de 9 trabalhadores por diversos motivos.

Gráfico 4 - Recursos Humanos



Observando o gráfico 4, nota-se que a categoria profissional predominante é a de técnicos de farmácia (cerca de 51%) dada a natureza do negócio.

7.2 Formação e desenvolvimento

De modo a garantir o cumprimento dos procedimentos técnicos e conferir maior qualidade na prestação dos nossos serviços, durante o período tivemos capacitação técnica para todo o pessoal técnico da empresa (100% das farmácias) que foi realizada através da plataforma Zoom, para manter em prática as medidas de prevenção da COVID-19.

As formações foram facilitadas pela Direcção Técnica com os seguintes temas:

- Elaboração de requisições;
- Gestão de medicamentos e atualização dos instrumentos de gestão;
- Técnicas de vendas;
- Boas práticas de atendimento ao público;
- Farmacoterapia dos antibióticos;
- Ética e deontologia profissional.

Nestas treinamentos foram demonstrados todos os procedimentos em técnicas de vendas, de elaboração de requisições e gestão de medicamentos e os seus respectivos instrumentos, isto para garantir o cumprimento dos procedimentos técnicos, incrementar o volume de vendas e conferir melhor qualidade nos nossos serviços.

Durante as formações tivemos alguns aspectos práticos o que permitiu melhor interação entre os participantes no sentido de garantir o domínio desta prática. Para as farmácias das Subdelegação centro como forma de melhorar as actividades técnicas e comercial da empresa, a mesma durante o mesmo período efectuou capacitações técnicas com os temas:

- Atendimento ao público (reciclagem).
- Elaboração das requisições (reciclagem).
- Uniformização de procedimentos.

No âmbito da implementação de dispensa de ARVs, durante o primeiro semestre do corrente ano, os Técnicos das Farmácias Xai-Xai, Inhambane, Maquinino, Tete, Chimoio, Quelimane, Parque e Lichinga, receberam por parte do Serviço Provinciais de Saúde formações relativamente:

- Atendimento aos pacientes em TARVs,
- Critérios de seleção de pacientes a serem referenciados as farmácias,
- Uso de Sistema de Gestão e Controlo de ARVs IDART
- Farmacovigilância.
- Importância da descentralização e distribuição dos ARVs

Estas formações foram realizadas no âmbito das parcerias entre a FARMAC, S.A, o Ministério da saúde e FHG, para a descentralização de ARV's e dispensa dos mesmos nas farmácias da FARMAC, S.A. a nível das províncias. De realçar que esta parceria ainda necessita de uma melhora, dado ao aumento do fluxo de doentes e poucos recursos financeiros. No âmbito do desenvolvimento dos recursos humanos, está em curso o processo de coordenação de parâmetros de avaliação do desempenho para indicação do trabalhador do mês.

7.3 HST- Higiene e Segurança no Trabalho

Tendo em conta a situação actual da pandemia do Covid-19 que o país e o mundo atravessam, para melhor envolver a empresa na adopção de forma proactiva de todas as medidas preventivas recomendadas pelo MISAU, foi elaborado manual para Sede, Delegações e Farmácias, contendo informação com medidas a tomar para prevenir/reduzir a propagação do coronavírus. Com isso,

Reforçamos as medidas com fiscalização contínua e com métodos de prevenção:

- Hipoclorito de sódio a 2% para desinfecção da farmácia;
- Álcool a 70% para desinfecção das mãos e superfícies;

- Marcos para distanciamento;
- Uso obrigatório de máscaras;
- Número limitado de utentes que entram nas Farmácias.

VIII GESTÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA

8.1 Fontes de financiamento

As fontes de financiamento durante o exercício económico de 2021 foram:

- i. Receitas próprias provenientes da venda de medicamentos;
- ii. Alguns créditos adquiridos dos fornecedores;
- iii. Realização de parte do capital social por parte do accionista;
- iv. Financiamento bancário do curto prazo.

8.2 Administração e finanças

O pleno funcionamento organizacional depende fortemente da definição adequada das estratégias administrativas e financeiras, sendo esta função (administrativa e financeira) responsável por prover recursos necessários ao bom funcionamento da empresa. A fraca capacidade financeira da empresa teve um impacto negativo nas actividades administrativas e financeiras da empresa, exigindo maior sacrifício de tempo na execução destas tarefas e comprometendo de certa forma as actividades dos outros sectores da empresa.

Para mitigar estes constrangimentos, houve necessidade de redefinir e coordenar as estratégias da empresa em função das prioridades com destaque para o abastecimento das farmácias. Para garantir a implementação de políticas e normas na aquisição de bens e serviços foram instituídos princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados na aquisição de bens, contratação de serviços e seus respectivos pagamentos, estabelecendo a regulamentação do seu processo de execução tais como, requisitos de competitividade, qualidade, segurança, responsabilidade socio ambiental dos bens adquiridos e a melhoria contínua do relacionamento com os fornecedores.

8.3 Património

A empresa possui um vasto património distribuído por todo país que se subdivide em dois grupos:

- Património “*Core*”, composto por 40 farmácias⁵ e
- Património “*Não Core*”, composto por vários imóveis ociosos que carecem de rentabilização.

⁵ Uma farmácia é propriedade da EMOSE.

O património da empresa é composto por 40 farmácias, das quais 36 em funcionamento e 4 encerradas por vários motivos (3 imóveis em estado avançado de degradação) e 1 imóvel em litígio)12 casas, 13 dependências distribuídas em quase todo país. Grande parte do património carece de reabilitações e neste momento acarreta elevados custos de manutenção para a empresa.

8.3.1 Manutenção e reabilitação das farmácias

A manutenção e reabilitação das farmácias é feita apenas através de intervenções curativas como resposta às necessidades urgentes consequentes das reclamações dos Directores Técnicos das farmácias. Muitas das vezes a manutenção é desenvolvida sem planeamento e previsão dos encargos, originando, pois o principal objetivo da existência da manutenção é aumentar a vida útil dos elementos, mantendo-os em boas condições de conservação e com um bom rendimento, diminuindo assim os custos globais do imóvel.

Em 2021 foram realizadas manutenções e reabilitações de pequenas escalas em quase todas farmácias do país, esta situação é agravada pelo facto da maior parte das nossas farmácias encontrarem-se nos rés-de chão dos prédios, permitindo maior infiltração nas farmácias.

8.3.2 Abate de património ocioso com situação documental legal

Do inventário realizado foi identificado um património ocioso que não faz parte do core-business da empresa composto por 10 imóveis valorizados em cerca de 34,45 milhões (valorização feita pela E&Y em 2012, actualizado a uma taxa de depreciação de 2% como *proxy*), o valor da venda irá financiar o processo de saneamento do pessoal ocioso.

Por outro lado, a Farmácia Vitália actualmente em regime de arrendamento, a estrutura encontra-se altamente degradada a qualquer intervenção acarretaria muito esforço financeiro por parte da empresa e possui uma fraca demanda pelos utentes, entretanto a empresa propõe a sua devolução a EMOSE no presente ano.

Quadro 2 -Lista do imobilizado Ocioso inventariado em 2021

Nº	Designação	Localização	Endereço
1	Flat- Tipo II	Beira	Av. Eduardo Mondlane nº234, 1ºA
2	Flat- Tipo III	Quelimane	Av. 1 de Julho, nº 730, 2º A
3	Flat- Tipo III	Mocuba	R. Banco de Moçambique nº38,1ºA
4	Imóvel de habitação tipo II	Gurué	Av. 25 de Junho, nº 45, R/C
5	Imóvel destinado a comércio	Maputo	R. Joaquim Lapa, nº39/201/R/C
6	Imóvel destinado a comércio	Pemba	R. Jerónimo Romero
7	Imóvel destinado a comércio	Gurué	Av. República
8	Imóvel destinado a comércio	Ilha de Moc	Av. da República
9	Imóvel destinado a comércio	Beira	Av. Acordo de Lusaka nº 270 R/C
10	Imóvel destinado a comércio	Beira	Farmácia Beira

Nesse âmbito, no decurso da assembleia geral ordenaria realizada a **18 de Agosto de 2021** foi **deliberado** alienação dos imóveis acima descritos e tendo sido anunciado o concurso público em Outubro de 2021 dos imóveis abaixo.

Quadro 3 -Imóveis que fazem parte do concurso com seu respectivo valor

Nº	Designação	Localização	Endereço	Área	Valor em MZN
					Valor Contabilístico
1	Imóvel destinado a Serviços R/C	Maputo	Av. Zedequias Manganhela nº 385/91	125 m ²	1,127,500.00
2	Flat- Tipo II	Beira	Av. Eduardo Mondlane nº234, 1ºA	60 m ²	2,480,500.00
3	Flat- Tipo III	Quelimane	Av. 1 de Julho, nº 730, 2º A	183.2 m ²	7,937,600.00
4	Flat- Tipo III	Mocuba	R. Banco de Moçambique nº38,1ºA	188 m ²	3,562,900.00
5	Imóvel de habitação tipo II	Gurué	Av. 25 de Junho, nº 45, R/C	105 m ²	902,000.00
TOTAL					16,010,500.00

Para o concurso houve 17 manifestações de interesse que foram endereçadas à empresa, das quais 09 (nove) responderam positivamente ao anúncio de concurso. Com vista a criar maior transparência e meritocracia o Júri avaliou todas propostas endereçadas sobre os seguintes pontos:

- Elegibilidade da proposta (avaliação documental);
- Maior oferta (vide a tabela do valor contabilístico).

Dos cinco imóveis lançados para o concurso público, os dois primeiros da lista abaixo tiveram uma fraca aderência e os dois últimos baixas oferta de mercado.

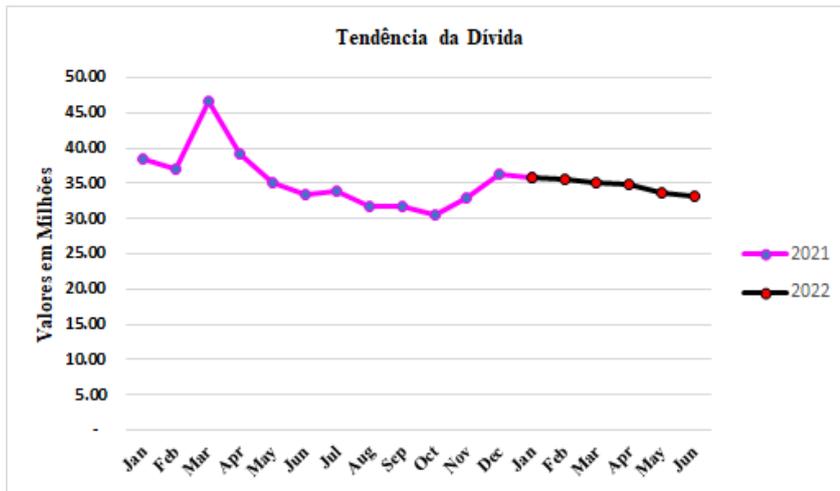
1. Residência de Gurué, localizado na Província da Zambézia no distrito de Gurué na Av. 25 de Junho, R/C. **(Fraca aderência)**.
2. Flat T2, localizada na Província de Sofala, cidade da Beira na Av. Eduardo Mondlane nº234 1ºandar. **(Fraca aderência)**.
3. Flat T3, localizada na Província da Zambézia, Cidade da Mocuba na rua do Banco de Moçambique nº 38, 1ºandar. **(Baixa oferta)**.
4. Flat T3, localizada na Província da Zambézia, Cidade de Quelimane Av. 01 de Julho, nº730. **(Baixa oferta)**.

No entanto, o júri adjudicou por unanimidade a proposta financeira mais alta no valor de cinco milhões.

8.4 Evolução da dívida

Um dos grandes objectivos traçados pela empresa para o ano 2021 foi a redução da dívida com os fornecedores com vista a recuperar a imagem e credibilidade junto dos mesmos. Dos 39,2 milhões de meticais de dívida com os fornecedores no início do exercício no fecho de 2020, a empresa reduziu para 36,4 milhões no ano 2021, correspondente a 8%. O **gráfico 4** abaixo ilustra essa tendência.

Gráfico 5 - Evolução da dívida



De realçar que a empresa efectuou todas as aquisições de mercadorias referentes ao ano de 2021 a pronto pagamento de modo a não permitir o crescimento da dívida e amortizou em cerca de 8% a dívida dos anos anteriores, conforme anteriormente referido. A dívida com os fornecedores tende a reduzir em 2022.

8.5 Situação fiscal

A empresa continua com o um passivo fiscal elevado referente a exercícios económicos anteriores relativamente ao IRPS. Dada a fraca liquidez liquidou parte do IRPS referente ao ano 2021 o que resultou no aumento da dívida com o Estado em cerca de 28% comparativamente ao ano 2020. A tabela 5 ilustra essa situação.

Tabela 8 - Passivo fiscal

Descrição	2021	2020	Variação
IRPC - Final a Pagar	1 446 861	1 446 861	0%
Imposto Retidos Na Fonte	20 642 796	15 887 330	30%
Contribuições para o INSS	172 657	255 823	-33%
Compensação e Aposentação a Pagar	148 595	-	0%
Rendimentos Profissionais	-	292 699	-100%
TOTAL	22 410 909	17 882 713	25%

De referir que a empresa priorizou o pagamento do INSS por conta de reforma dos trabalhadores, visto que não tem capacidade para fazer face a todas obrigações fiscais.

8.6 Demonstrações financeiras

8.6.1 Demonstração de resultados

O impacto negativo da COVID-19 contraiu a actividade económica fazendo com que não se executassem algumas actividades conforme o planeado. Não obstante, os momentos de pico da COVID-19 foram preponderantes para viabilizar o projecto do abastecimento diferenciado (PAD) na sua fase arranque.

Houve necessidade de reexpressão das contas de 2020 devido à:

- Cancelamento de uma venda que já havia sido declarada às finanças com impacto material nas contas no valor de 5,86 milhões de meticais. Ainda no processo de contas de 2020, foi feito a devido ajustamento para efeitos do cálculo do IRPC e a devida correção nos fundos próprios;
- Reconhecimento/reajuste do capital social de 40 milhões do capital social subscrito pelo accionista. Daí a sua reexpressão em 2021 para efeitos de representação fidedigna.

A **tabela 9** ilustra os resultados alcançados a 31 de Dezembro de 2021.

Tabela 9 - Demonstração de resultados

Descrição	PAAO 2021	2021	Valores em MZN		Variação	% Execução - 2021
			Antes de Reexpressão	Reexpressão		
		2020	2020			
Vendas	238,280,000	200,407,656	174,801,534	168,943,710	19%	84%
Custo dos inventários	(128,107,527)	(97,398,785)	(66,555,236)	(66,555,236)	46%	76%
Margem bruta	110,172,473	103,008,871	108,246,298	102,388,474	1%	93%
Rendimentos suplementares	1,853,003	262,571	-	-	0%	14%
Gastos com o pessoal	(74,750,584)	(93,263,623)	(78,806,122)	(78,806,122)	18%	125%
Fornecimento e serviços de terceiros	(20,117,553)	(16,469,856)	(15,472,285)	(15,472,285)	6%	82%
Outros rendimentos e gastos operacionais	(2,892,816)	(5,082,569)	(3,468,710)	(3,468,710)	47%	176%
Ajustamento do período	-	-	(804,266)	(804,266)	-100%	0
Depreciações e amortizações	(3,205,120)	(3,089,498)	(2,775,385)	(2,775,385)	11%	96%
Resultados operacionais	11,059,403	(14,634,105)	6,919,529	1,061,705	-1478%	-132%
Rendimentos e ganhos financeiros	-	1,000	280	280	258%	0%
Gastos e perdas financeiros	(565,000)	(618,836)	(644,149)	(644,149)	-4%	110%
	(565,000)	(617,836)	(643,869)	(643,869)	-4%	109%
Resultado antes de imposto	10,494,403	(15,251,941)	6,275,660	417,836	-3750%	-145%
Impostos sobre o rendimento	(3,358,209)	-	1,631,286	-		0%
Resultado Líquido do Exercício	7,136,194	(15,251,941)	7,906,945	417,836	-3750%	-214%

a) Foi reexpressa a quantia dos proveitos referente ao exercício económico de 2020 devido ao cancelamento da factura já declarada nas finanças no valor de 5,86 milhões de metcais.

Analisando a demonstração de resultados do exercício económico findo a 31 de Dezembro de 2021, verifica-se que apesar de um crescimento do volume de vendas na ordem dos 19% em relação a 2020, o resultado da empresa foi negativo devido ao crescimento de custos das mercadorias vendidas em 46% e dos custos com o pessoal em 18%, cujas razões abaixo se descrevem.

i. Aumento do custo das mercadorias vendidas

O custo das mercadorias cresceu, para além de natureza conjuntural do próprio mercado, pelo facto de a empresa ter adquirido mais compras para venda nas farmácias (em 2021 comparativamente a 2020) em relação as encomendas da Central de Medicamentos cuja margem comercial é bastante elevada em relação as vendas das farmácias. Importa referir que no exercício de 2020 as margens de comercialização para as farmácias variavam entre 48% a 69% dependendo do importador. Durante o ano de 2021, o regulador do mercado farmacêutico instituiu como margem única para venda a retalho (vendas nas farmácias) 48% sobre o preço de aquisição de mercadorias o que reduziu as margens das farmácias no global, com implicação directa no crescimento do custo das vendas.

ii. Aumento do custo com o pessoal

O aumento dos custos com pessoal foi influenciado pelos seguintes factores:

- O reajuste salarial aprovado pelo governo em Agosto de 2021;
- Reactivação do 13º salário que havia sido suspenso;
- Inclusão dos órgãos sociais na folha de salários a partir de Abril de 2021;

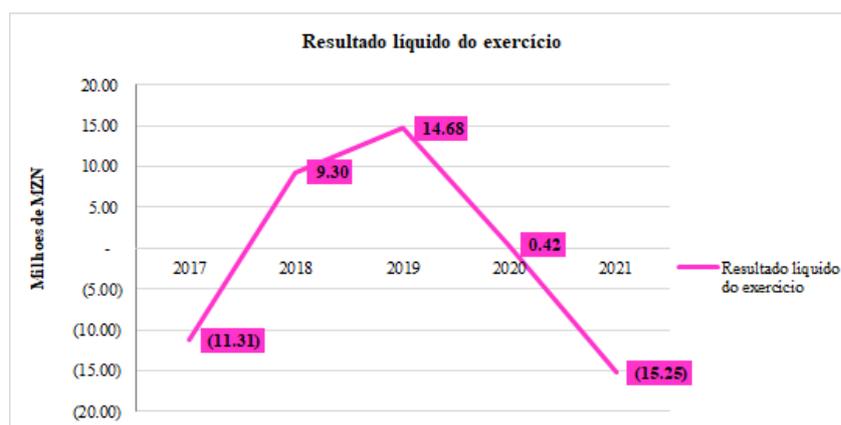
- Demora na tramitação do expediente, por parte do MISAU, do processo de desligamento da Directora Geral cessante, o que implicou o pagamento dos seus salários até Dezembro de 2021, duplicando desse modo os custos com a Direcção.

De referir que o custo com o pessoal é tendencialmente correspondente a 50% dos custos operacionais, embora tenha baixado em 2021. A tabela que segue mostra o peso do custo com o pessoal em relação a estrutura operacional e o seu peso sobre as vendas nos últimos cinco exercícios económicos.

	2021	2020	2019	2018	2017
Peso do pessoal na Estrutura do Custo OP	43%	47%	49%	49%	51%
Peso do pessoal na Estrutura das vendas	47%	47%	44%	44%	59%

Adicionalmente, o gráfico abaixo mostra a evolução dos resultados alcançados a nos últimos cinco anos e revela que existe uma correlação positiva entre o custo das vendas e resultado líquido da empresa.

Gráfico 6 -Evolução de Resultados - 2017 -2022



Os custos com FSE e outros gastos operacionais derivam da própria conjuntura económica e nível de actividade da empresa.

8.6.2 Balanço

Tabela 10 - Balanço Patrimonial

Descrição	PAAO 2021	Valores em MZN				Variação
		2021	Antes de Reexpressão 2020	Reexpressão 2020		
ACTIVOS						
Activos não correntes						
Activos tangíveis	65,345,036	19,657,934	21,840,089	21,840,089	-10%	
Activos Ingíveis	-	695,400	-	-	0%	
Investimentos em curso	-	-	-	-	0%	
Total de activos não correntes	65,345,036	20,353,334	21,840,089	21,840,089	-7%	
Activos correntes						
Inventários	15,894,106	15,804,498	8,865,845	8,865,845	78%	
Clientes	a) 7,598,678	10,834,063	8,388,038	2,530,213	328%	
Outros activos financeiros	b) 9,600,649	11,798,733	24,600,649	44,918,670	-74%	
Outros activos correntes	c) 838,556	5,501,493	2,838,556	1,207,271	356%	
Caixa e equivalentes de caixa	3,505,469	6,710,713	2,372,504	2,372,504	183%	
Total de activos correntes	37,437,457	50,649,500	47,065,591	59,894,503	-15%	
Total de activos	102,782,493	71,002,834	68,905,680	81,734,592	-13%	
Capital próprio e passivos						
Capital próprio						
Capital social	d) 40,000,000	40,000,000	24,166	40,000,000	0	
Reservas	-	-	-	-	-	
Resultados transitados	(10,761,191)	(18,250,300)	(18,692,303)	(18,668,136)	-2%	
Resultado Líquido do exercício	e) 7,136,194	(15,251,941)	7,906,945	417,836	-3750%	
Total de capital próprio	36,375,003	6,497,759	(10,761,192)	21,749,699	-70%	
Passivos não correntes						
Empréstimos	f) -	-	271,397	-	0%	
					0	
Passivos correntes						
Fornecedores	30,900,088	36,368,709	39,327,400	39,327,400	-8%	
Provisões	g) 804,266	-	804,266	804,266	-100%	
Outros passivos financeiros	h) 15,500,000	4,805,558	19,681,979	-	-	
Imposto a pagar	671,642	-	-	-	-	
Outras contas a pagar	i) 18,531,494	23,330,807	19,581,830	19,853,227	18%	
Total de passivos correntes	66,407,490	64,505,075	79,395,475	59,984,893	8%	
Total de passivos	66,407,490	64,505,075	79,666,872	59,984,893	8%	
Total de capital próprio e passivos	102,782,493	71,002,834	68,905,680	81,734,592	-13%	

Observando o balanço patrimonial verifica-se um decréscimo no activo total da empresa na ordem 13% por conta da redução de activos correntes na ordem dos 15%.

Com a subscrição do capital social no valor de 40 milhões, por parte do accionista, permitiu com que a empresa passasse de fundos próprios negativos para positivos conferindo uma solidez do balanço.

Em relação ao passivo total da empresa, verifica-se uma redução na dos 13% resultantes da redução da dívida com os fornecedores de medicamentos e outros credores

NOTAS

- a) Reajuste da factura/venda cancelada no valor de 5,86 milhões de meticais que ditou a reexpressão do saldo de clientes em 2020.
- b) Esta rubrica incluía cerca de 21 milhões de meticais de capital social por realizar por parte do accionista - IGEPE
- c) Regularização do imposto diferido por conta de redução dos proveitos.
- d) Registo/reconhecimento do valor do capital social subscrito pelo accionista - IGEPE
- e) Reexpressão dos resultados líquidos de 2020
- f) Transferência do valor para passivo corrente (outras contas a pagar)
- g) Anulação da provisão devido ao desfecho favorável do litígio laboral
- h) Esta rúbrica corresponde ao valor que o accionista, IGEPE, adiantou e foi reintegrado para realização de parte do capital social.
- i) Inclui impostos em atraso dos exercícios anteriores referente a IRPS e IRPC, no valor de 22,4 milhões de meticais. (Ver tabela 5)

8.6.3 Fluxo de Caixa

Tabela 11 - Mapa de Fluxo de Caixa

Descrição	Valores em MZN					
	PAAO 2021	2021	Antes de	Reexpressão	Variação	% Execução 2021
			Reexpressão 2020	2020		
Fluxo de caixa das actividades operacionais						
Resultado líquido do exercício	7,136,194	(15,251,941)	7,906,945	417,836	-3750%	-214%
<u>Ajustamento ao resultado líquido relativo a:</u>						
Depreciações e amortizações	3,205,120	3,089,498	2,775,385	2,775,385	11%	96%
Imposto Sobre o Lucro	-	-	(1,631,286)	(1,631,286)	-100%	0%
Aumento de Inventarios	(7,028,261)	(6,938,653)	1,051,227	1,051,227	-760%	99%
Imparidades/Provisoes	-	(804,266)	804,266	804,266	-200%	0%
Aumento/decrecimos de clientes e outras contas a receber	1,704,531	(8,303,850)	35,303,968	35,303,968	-124%	-487%
Aumento de outros activos financeiros	15,000,000	33,119,937	-	-		221%
Aumento de outros activos correntes	2,000,000	(4,294,222)	(22,187,599)	(22,187,599)	-81%	-215%
Aumento/decrecimos de fornecedores e outras contas a pagar	(9,098,954)	(2,958,691)	(3,100,420)	(3,100,420)	-5%	33%
Aumento de outros passivos financeiros	(1,050,335)	4,805,558	-	-		-458%
Decrecimo de outros passivos correntes e não correntes	671,642	3,477,580	(14,683,711)	(14,683,711)	-124%	0%
Caixa liquida gerada das actividades operacionais	12,539,937	5,940,951	6,238,775	(1,250,334)	-575%	47%
Fluxo de caixa das actividades de investimento						
<u>Ajustamento ao resultado líquido relativo a:</u>						
Aquisicao de activos tangiveis e intangiveis de investimento	(47,906,974)	(1,602,743)	(5,026,320)	(5,026,320)	-68%	3%
Juros de Rendimentos similares	-	-	-	-		
Caixa liquido gerada das actividades de investimento	(47,906,974)	(1,602,743)	(5,026,320)	(5,026,320)	-68%	3%
Fluxo de caixa das actividades de financiamento						
<u>Ajustamento ao resultado líquido relativo a:</u>						
Emprestimos Obtidos	a) 15,500,000	-	-	-	0%	0%
Juros e outros encargos similares	-	-	(308,317)	(308,317)	-100%	0%
Variacao do Capital Social	-	-	-	-	0%	0%
Variacao dos Resultados Transitados	-	-	-	7,489,109	-100%	0%
Outras operacoes de Financiamento	b) 21,000,000	-	-	-	0%	0%
Caixa liquida gerada das actividades de financiamento	36,500,000	-	(308,317)	7,180,792	-100%	0%
Movimento de Caixa e equivalentes de caixa	1,132,964	4,338,209	904,138	904,138	380%	383%
Caixa e equivalentes de caixa no inicio do exercicio	2,372,504	2,372,504	1,468,367	1,468,367	62%	100%
Caixa e equivalentes de caixa no fim do exercicio	3,505,469	6,710,713	2,372,504	2,372,504	183%	191%

8.6.4 KPI

Tabela 12 - Indicadores de Desempenho

	2021	2020
Rendibilidade		
RCP/ROE - Rendibilidade dos Capitais Próprios	-235%	2%
ROA - Retomo Sobre o Activo	-21%	1%
Liquidez		
LG - Liquidez Geral	79%	100%
LR - Liquidez Reduzida	54%	85%
LI - Liquidez Imediata	10%	4%
Estrutura		
Endividamento	91%	73%
Grau de Autonomia	9%	27%
Solvabilidade	10%	36%

IX. MAPA DE VARIAÇÃO DO CAPITAL E PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS

Tabela 13 - Mapa de Variação de Capital

	Capital Social	Resultados Trnsitados	Resultados líquidos do Período	Total do Capital Proprio
Saldo a 31/12/2019	24,166	(33,599,223)	14,906,920	(18,668,137)
Aplicação do Resultado do Exercício	-	14,906,920	(14,906,920)	0
Reajuste do Capital Social	40,000,000			40,000,000
Resultado Líquido do Exercício	-		417,836	417,836
Correções do Exercício	(24,166)	24,166		0
saldo a 31/12/2020 Reexpresso	40,000,000	(18,668,136)	417,836	21,749,700
Aplicação do Resultado do Exercício anterior	-	417,836	(417,836)	-
Resultado Líquido do Exercício	-	-	(15,251,941)	(15,251,941)
Saldo a 31/12/2021	40,000,000	(18,250,300)	(15,251,941)	6,497,761

Em função do prejuízo do exercício, propõe a transferência do resultado para os resultados transitados.

X. PARECER DO AUDITOR INDEPENDENTE

O auditor independente, expressou sobre as contas da empresa uma opinião com reservas devido as seguintes situações:

i. Titularidade dos bens (imoveis)

A titularidade dos bens imóveis da empresa encontra-se em tramitação juntos das entidades competentes, sendo que os que a empresa já possui a documentação encontram-se registados em nome da FARMAC, E.E, havendo necessidade de efectuar a troca de titularidade para FARMAC, SA. Para os processos em tramitação, a titularidade dos documentos ira passar por duas fases, sendo a primeira a emissão dos documentos em nome da FARMAC, E.E., uma vez que os processos foram iniciados por esta, só depois podem passar a titularidade para FARMAC, SA

ii. Credor Estado (Dívida com Estado)

A FARMAC possui uma dívida com Estado que a 31 de Dezembro de 2021 ascendia a 22,4 milhões de meticais transitadas dos exercícios anteriores (cerca de 80% deste montante) referente ao IRPS, IRPC e INSS. Deste valor global cerca de 92% é referente ao IRPS uma vez a empresa não se encontra em condições financeiras para liquidar esta obrigação fiscal.

Em face desta situação, a constituição de Provisões de juros de mora, para sua inclusão nas demonstrações financeiras, referente ao passivo fiscal seria com elevado grau de subsistência a sua quantificação devido as incertezas e risco associado na aplicação destes juros por parte das autoridades fiscais.

De referir que estas situações já foram referenciadas no relatório de Auditoria de 2020.

XI. CONSTRANGIMENTOS

Ao longo do exercício económico de 2021 a empresa enfrentou aos seguintes constrangimentos com impacto no seu funcionamento e desempenho:

- Dificuldade de obter créditos junto dos fornecedores e banca;
- Baixa receita na maior parte das farmácias da empresa;
- Tesouraria fraca que reduziu a capacidade de pagamento das despesas correntes no período do seu vencimento;
- Problemas de funcionamento do sistema informático sistema o que propicia a fraca de fiabilidade no controlo e verificação do *stock* das farmácias em tempo real implicando maior dispêndio de tempo e recursos para esse efeito;
- Falta de meios móveis para ajudar a logística, principalmente nas províncias (delegações)
- Infraestrutura das farmácias com aspecto degradado

XII. PERSPECTIVAS PARA 2022

12.1 Gerais

- Elaborar o Plano de Negócio (2022-2026);
- Mobilizar recursos para financiar as actividades;
- Reduzir a dívida;
- Melhorar a imagem e a reputação da empresa;
- Modernizar os equipamentos;
- Rentabilizar o negócio por unidades produtivas;
- Implementar o Piloto das vendas Online em 3 Farmácias
- Adquirir e operacionalizar o sistema integrado de gestão

12.2 Económicas e Financeiras

- i. Crescimento do volume de receitas na ordem dos 24%;
- ii. Abate e imóveis ociosos para recapitalizar a empresa;
- iii. Aumento do volume de compras na ordem dos 23%
- iv. Redução do pessoal em cerca de 30%
- v. Resultados Líquidos positivos.

O quadro que se segue, ilustra o desempenho económico, a posição financeira e os indicadores de performance previstos para 2022

Quadro 4 - Perspectivas financeiras

DR Previsionais -2022		Valores em MZN
DESCRIÇÃO	Orçamento -2022	
Vendas de Mercadorias	248,653,852	
Outros Proveitos	44,986,541	
Total de Proveitos	293,640,393	
CMCV	(124,603,758)	
Margem Bruta	169,036,636	
Custos com o Pessoal	(101,426,164)	
Outras Despesas Operacionais	(24,389,385)	
Resultado Líquido do Exercício	29,390,339	

Balanco Previsional 2022		Valores em MZN
Descrição	Orçamento -2022	
Activo	107,938,340	
Passivo	48,347,140	
Capital Próprio	30,200,861	
Resultado Líquido do período	29,390,339	

Indicadores de Desempenho		Orçamento -2022
Rendibilidade		
RCP/ROE - Rendibilidade dos Capitais Próprios		49%
ROA - Retorno Sobre o Activo		27%
Liquidez		
LG - Liquidez Geral		104%
LR - Liquidez Reduzida		48%
LI - Liquidez Imediata		4%
Estrutura		
Endividamento		45%
Grau de Autonomia		55%
Solvabilidade		123%

XIII. AGRADECIMENTOS

A equipa de gestão endereça agradecimentos a todos trabalhadores da empresa que se empenharam no decurso da sua actividade, pese embora as dificuldades que empresa apresenta, foi notoria a entrega dos colaboradores no sentido de melhorar o desempenho da empresa.

Vai também o agradecimento aos membros dos órgãos sociais pelo seu contributo para melhorar a performance da empresa.

Ao accionista, vai o nosso apreço pelo apoio e acompanhamento na execução das actividades da empresa ao longo do exercício económico de 2021. Possibilitou a equipa de gestão uma constante presença em diversos fóruns de formação e discussão de matérias de carácter empresarial, com vista a melhorar a gestão da empresa.

XIV. ANEXOS

Quadro 5 - O grau de execução das actividades previstas para o ano 2021

MATRIZ DO PAAO -2021 - GRAU DE EXECUÇÃO

Valore em metcais

Objectivos Estratégicos	Acção Estratégia	Meta/Indicador/Prazo	Cronograma - 2021				Orçamento/Recursos			% de Realização	Unidade Responsável
			Tri I	Tri II	Tri III	Tri IV	Receitas Próprias	Externo	Total		
Garantir a rentabilidade operacional e financeira	Racionalizar a utilização dos consumíveis e redução dos custos de água, luz e Celebrar contratos de Vendas por Consignação	Optimização de custos operacionais Nº de contratos					0.00	0.00	0.00	103%	DAF
	Captar recursos com abate do Património ocioso que não faz parte do Core	Produto do abate					0.00	0.00	0.00	0%	DAF/DG
	Rentabilizar o património/ Arrendar	Produto da renda					0.00	0.00	0.00	10%	DAF
	Desenho do Modelo Financeiro e Orcamento Annual	Modelo Desenhado					0.00	0.00	0.00	100%	DAF
Maximizar as vendas da empresa	Optimizar a selecao dos produtos	Volume de Vendas					0.00	0.00	0.00	100%	DT
	Adquirir produtos de maior demanda	Volume de Vendas					110,306,515.07	0.00	110,306,515.07	94%	DC
	Desenhar e implementar o Projecto de Abastecimento Diferenciado em 10 farmacias	Projecto elaborado e implementado					0.00	21,000,000.00	21,000,000.00	100%	DC
	Segmentar e classificar as farmacias	Carteira de farmacias segmentadas					0.00	0.00	0.00	100%	DC
	Ser competitivo e STOP 1 (primeira opção de procura) no mercado	Volume de Vendas					0.00	0.00	0.00	50%	DC
	Incineracao de produtos quimicos	Segurança no Trabalho					0.00	0.00	0.00	100%	DT
	Aumentar a carteira de clientes e manutenção de parceria com clientes estratégicos	Nº de clientes					0.00	0.00	0.00	75%	DC
	Divulgar produtos manipulados	Volume de Vendas					0.00	0.00	0.00	90%	DC
	Promocao dos serviços farmaceuticos aos clinicos do SNS e do sector privado	Volume de Vendas					250,000.00	0.00	250,000.00	30%	DT
	Criar incentivos de vendas	Volume de vendas					1,191,400.00	0.00	1,191,400.00	0%	DC/RH
	Obter ganhos de escala na aquisição de medicamentos;	Volume de descontos comerciais					0.00	0.00	0.00	50%	DC
	Criar Serviço de venda/pagamento on line e entrega ao domicilio (Com inclusão de ta	Serviço Criado					500,000.00	0.00	500,000.00	0%	DC/DT
	Fortalecer parcerias com ONGs de Saude no âmbito da dispensa de Antirretrovirais	Nº de parceiros/parcerias					0.00	3,938,480.00	3,938,480.00	100%	DC
Fidelizar clientes e avaliar a sua satisfação	Nº de clientes fidelizados					0.00	0.00	0.00	50%	DC	
Maximizar a capacidade operacional instalada "PROGRAMA MAXIMIZAR CAPEX"	Reabilitar e modernizar as farmácias(uso de cor, luz, etc.)	Nº de Farmácias modernizadas					10,852,329.00	2,579,000.00	13,431,329.00	0%	DAF/DA/DC/DG
	Definir um modelo standard para futuras farmácias (padronização dos equipamentos)	Modelo definido					0.00	0.00	0.00	50%	DC
	Incineracao de produtos quimicos	Segurança no Trabalho					225,000.00	0.00	225,000.00	100%	DT
	Realizar o inventario do patrimonio da empresa	Inventario Realizado					0.00	0.00	0.00	100%	DA
	Adquirir um novo Software de Gestão	Software adquirido					3,000,000.00	0.00	3,000,000.00	0%	DAF
Garantir o retorno adequado do investimento e actividades	Retorno do Investimento - ROE/ROA					0.00	0.00	0.00	0%	DAF	
Promoção do desenvolvimento sustentável da marca e imagem institucional	Elaborar Plano de Negocios	PN elaborado					1,800,000.00	0.00	1,800,000.00	0%	DC
	Feiras de Saude/palestras virtuais	Promocao da imagem da empresa					300,000.00	0.00	300,000.00	50%	DT
	Registar a Marca Farmac e Reembranding da imagem da empresa	Marca registada e imagem melhorada					5,000,000.00	0.00	5,000,000.00	50%	DC/DAF
Transformação digital, visando a redução de custos e melhoria de qualidade.	Actualizar a pagina Web da empresa	Volume de conteúdos na Pagina Web					0.00	0.00	0.00	100%	DAF
	Automatizar os processos administrativos, aprimorar a gestão integrada da informação	Ano 2020/2021					7,343,370.00	0.00	7,343,370.00	50%	DAF/DG
	Usar Plataformas Digitais (Face Book, Twitter, Instagram etc) para divulgar na pagina	Volume de conteúdos nas redes sociais					0.00	0.00	0.00	100%	DC
Conformidade com a Legislação do SEE e as Melhores Praticas (NPM - New Public Managemet)	Ligar a rede de todas farmácias ao serviço de intra e internet;	Nº de farmácias conectadas a rede					200,000.00	0.00	200,000.00	97%	DAF
	Adequar, aprovar e aplicar os instrumentos de Governacao Coorporativa para o SEE	Instrumentos aprovados					0.00	0.00	0.00	75%	DG
	Fecho e auditoria as contas	Contas auditadas					1,200,000.00	0.00	1,200,000.00	100%	DAF
	Adoptar os modelos adequados de gestão baseados nas melhores praticas	Implementação dos modelos de gestao					0.00	0.00	0.00	75%	DG
	Estabelecer e coordenar as reunioes do conselho de direcao	Reunioes realizadas					0.00	0.00	0.00	100%	DG
	Preparar as assembleias	Realizacao das Assembleias					0.00	0.00	0.00	100%	DG
	Fortalecer a cultura Organizacional da Empresa	Ano -2020/2021					0.00	0.00	0.00	-	DG
Implementar o plano de transicao da FARMAC, E.E para FARMAC, SA	Ano -2020/2021					0.00	0.00	0.00	90%	DG	
Desenvolvimento do Capital Humano e da Gestão do Conhecimento.	Recrutar pessoal qualificado de acordo com as necessidades da empresa	Nº de trabalhadores contratados					50,000.00	0.00	50,000.00	100%	DAF/DA
	Promover a formação contínua dos Colaboradores da empresa de forma a garantir a	Nº de Formações					129,600.00	894,530.00	1,024,130.00	50%	DA
Aprimoramento dos instrumentos de gestão e do compromisso e desempenho do capital humano.	Elaborar o manual de procedimento das farmácias	Uniformizacao de Procedimentos					100,000.00	0.00	100,000.00	100%	DT
	Reconhecer e valorizar a produtividade, o dinamismo, a inovação, a disposição, a mobilização, o comprometimento, a liderança e a capacidade de trabalhar em equipa, como factores de excelência do trabalhador;	Avaliação do desempenho dos trabalhadores					0.00	0.00	0.00	50%	DA

Tabela 14 - DMR por Farmácia

Descrição	UNIVERSAL	VITORIA	INHAMBANE	BROTERO	INTERNACIONAL
Vendas/recebimentos	10,037,052.79	4,743,631.00	2,714,861.00	4,888,314.46	3,549,143.77
Outros proveitos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Custo das vendas	6,781,792.43	3,205,156.08	1,834,365.54	3,302,915.18	2,398,070.11
Margem bruta	3,255,260.36	1,538,474.92	880,495.46	1,585,399.28	1,151,073.66
Salários, FSE e outros Custos	9,643,562.45	3,596,707.22	3,287,781.10	5,594,841.90	2,865,875.74
Amortizações e depreciações	195,622.67	92,453.61	52,912.78	95,273.50	69,172.99
RAJI/ EBIT	(6,583,924.76)	(2,150,685.91)	(2,460,198.42)	(4,104,716.12)	(1,783,975.08)
Imposto - IRPC 32%	(2,106,855.92)	(688,219.49)	(787,263.49)	(1,313,509.16)	(570,872.03)
Resultado líquido	(4,477,068.84)	(1,462,466.42)	(1,672,934.93)	(2,791,206.96)	(1,213,103.05)

Descrição	JARDIM	MAGOANINE	ALTO MAE	GALENO	MAQUININO
Vendas/recebimentos	8,746,828.57	3,812,740.00	2,763,783.39	2,068,645.00	4,700,798.00
Outros proveitos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Custo das vendas	5,910,019.30	2,576,175.68	1,867,421.21	1,397,733.11	3,176,214.86
Margem bruta	2,836,809.27	1,236,564.32	896,362.18	670,911.89	1,524,583.14
Salários, FSE e outros Custos	8,405,960.69	4,460,348.85	2,728,241.42	2,135,574.65	4,224,043.73
Amortizações e depreciações	170,476.14	74,310.50	53,866.28	40,318.00	91,618.79
RAJI/ EBIT	(5,739,627.56)	(3,298,095.02)	(1,885,745.52)	(1,504,980.76)	(2,791,079.39)
Imposto - IRPC 32%	(1,836,680.82)	(1,055,390.41)	(603,438.57)	(481,593.84)	(893,145.40)
Resultado líquido	(3,902,946.74)	(2,242,704.62)	(1,282,306.95)	(1,023,386.91)	(1,897,933.98)

Descrição	ESTRELA	MOÇAMBIQUE	MUNHAVA	PASTEUR	HIGIENE
Vendas/recebimentos	7,337,921.50	7,069,596.87	1,358,347.00	2,003,569.57	2,342,250.90
Outros proveitos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Custo das vendas	4,958,055.07	4,776,754.64	917,802.03	1,353,763.22	1,582,601.96
Margem bruta	2,379,866.43	2,292,842.23	440,544.97	649,806.35	759,648.94
Salários, FSE e outros Custos	6,204,565.16	5,900,042.40	1,837,998.22	2,473,257.47	2,290,565.58
Amortizações e depreciações	143,016.47	137,786.81	26,474.25	39,049.67	45,650.59
RAJI/ EBIT	(3,967,715.19)	(3,744,986.98)	(1,423,927.50)	(1,862,500.80)	(1,576,567.23)
Imposto - IRPC 32%	(1,269,668.86)	(1,198,395.83)	(455,656.80)	(596,000.25)	(504,501.51)
Resultado líquido	(2,698,046.33)	(2,546,591.14)	(968,270.70)	(1,266,500.54)	(1,072,065.72)

Descrição	TUNDURO	NORMAL	POLANA	TETE	CENTRAL
Vendas/recebimentos	2,479,514.20	1,743,544.00	1,550,136.16	3,045,186.00	5,640,070.17
Outros proveitos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Custo das vendas	1,675,347.43	1,178,070.27	1,047,389.30	2,057,558.11	3,810,858.22
Margem bruta	804,166.77	565,473.73	502,746.86	987,627.89	1,829,211.95
Salários, FSE e outros Custos	8,906,033.66	2,258,512.89	1,858,531.86	3,035,530.92	4,677,058.61
Amortizações e depreciações	48,325.86	33,981.76	30,212.23	59,350.83	109,925.26
RAJI/ EBIT	(8,150,192.75)	(1,727,020.92)	(1,385,997.23)	(2,107,253.86)	(2,957,771.92)
Imposto - IRPC 32%	(2,608,061.68)	(552,646.70)	(443,519.11)	(674,321.24)	(946,487.01)
Resultado líquido	(5,542,131.07)	(1,174,374.23)	(942,478.12)	(1,432,932.62)	(2,011,284.91)

Descrição	QUELIMANE	NOVA	FLORA	SOFALA	XAI XAI
Vendas/recebimentos	2,609,110.50	1,773,987.00	2,984,506.00	2,881,360.49	1,055,367.89
Outros proveitos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Custo das vendas	1,762,912.50	1,198,639.86	2,016,558.11	1,946,865.20	713,086.41
Margem bruta	846,198.00	575,347.14	967,947.89	934,495.29	342,281.48
Salários, FSE e outros Custos	4,444,200.56	2,180,955.14	2,754,655.52	3,187,689.26	2,015,861.12
Amortizações e depreciações	50,851.70	34,575.10	58,168.18	56,157.86	20,569.17
RAJI/ EBIT	(3,648,854.26)	(1,640,183.10)	(1,844,875.80)	(2,309,351.83)	(1,694,148.82)
Imposto - IRPC 32%	(1,167,633.36)	(524,858.59)	(590,360.26)	(738,992.59)	(542,127.62)
Resultado líquido	(2,481,220.90)	(1,115,324.51)	(1,254,515.55)	(1,570,359.24)	(1,152,021.20)

Descrição	VITALIA	CHAMANCULO	PARQUE	CHIMOIO	LICHINGA
Vendas/recebimentos	1,160,358.50	1,120,785.04	1,609,310.00	2,633,446.00	576,865.30
Outros proveitos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Custo das vendas	784,026.01	757,287.19	1,087,371.62	1,779,355.41	389,773.85
Margem bruta	1,578,011.24	363,497.85	521,938.38	854,090.59	187,091.45
Salários, FSE e outros Custos	0.00	1,972,908.16	1,506,869.28	2,983,101.14	944,971.57
Amortizações e depreciações	22,615.45	21,844.16	31,365.53	51,326.00	11,243.13
RAJI/ EBIT	1,555,395.79	(1,631,254.47)	(1,016,296.44)	(2,180,336.54)	(769,123.26)
Imposto - IRPC 32%	497,726.65	(522,001.43)	(325,214.86)	(697,707.69)	(246,119.44)
Resultado líquido	1,057,669.14	(1,109,253.04)	(691,081.58)	(1,482,628.85)	(523,003.81)

Descrição	POSTO					ILHA DE
	MONAPO	MOCUBA	NAMPULA	MANGA	GURUE	MOC.
Vendas/recebimentos	1,076,362.20	1,525,370.00	1,219,876.00	2,391,803.00	1,248,650.00	504,515.00
Outros proveitos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Custo das vendas	727,271.76	1,030,655.41	824,240.54	1,616,083.11	843,682.43	340,888.51
Margem bruta	349,090.44	494,714.59	395,635.46	775,719.89	404,967.57	163,626.49
Salários, FSE e outros Custos	1,341,852.18	2,103,661.95	2,106,544.62	2,384,010.31	1,608,015.62	999,546.37
Amortizações e depreciações	20,978.35	29,729.54	23,775.45	46,616.36	24,336.25	9,833.02
RAJI/ EBIT	(1,013,740.09)	(1,638,676.89)	(1,734,684.61)	(1,654,906.78)	(1,227,384.31)	(845,752.91)
Imposto - IRPC 32%	(324,396.83)	(524,376.61)	(555,099.07)	(529,570.17)	(392,762.98)	(270,640.93)
Resultado líquido	(689,343.26)	(1,114,300.29)	(1,179,585.53)	(1,125,336.61)	(834,621.33)	(575,111.98)