

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

Trabalho de projeto em Gestão e

Empreendedorismo

O CASO DA LA BOMBONERIA
ARTESANAL

Fátima Marina De La Rosa Blanco

Orientador: Mestre Maria Carlos da Paixão Sequeira de Mourato Annes

Lisboa, novembro de 2018

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O caso da La Bomboneria Artesanal

Fátima Marina De La Rosa Blanco

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Mestrado em Gestão e Empreendedorismo realizada sob a orientação científica de Professora Dr. Maria Carlos Annes

Constituição do Júri:

Presidente _____ [José Moleiro Martins]

Vogal _____ [Arménio Fernandes Breia]

Vogal _____ [Maria Carlos da Paixão Annes]

L i s b o a , n o v e m b r o d e 2 0 1 8

Agradecimentos

A realização deste projeto de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado uma realidade e aos quais estarei eternamente grata.

Em primeiro lugar, devo agradecer à Professora Dr. Maria Carlos Annes, por ter aceite ser a minha orientadora, sendo um desafio fazer um trabalho com uma estudante pouco experiente na área das finanças, mas que sempre fui corrigida quando necessário sem nunca me desmotivar. Muito obrigada pelos conselhos e sugestões e por toda a disponibilidade ao longo desta jornada.

Agradeço à monitora Dr. Ana Paula Borlido que foi sempre prestável no esclarecimento de dúvidas e contribuições que ajudaram na elaboração deste trabalho.

Aos funcionários da biblioteca do ISCAL pela hospitalidade em facultar-me toda a bibliografia que foi de grande utilidade no desenrolar do meu trabalho com dados e outras informações relativas à área de finanças e empreendedorismo.

Por último, tendo consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dirijo um agradecimento especial a minha família portuguesa e venezuelana, pelo seu apoio incondicional, incentivo, paciência e amizade demonstrados e total ajuda na superação dos obstáculos que foram surgindo ao longo deste trajeto. A eles dedico este trabalho.

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Localização da Unidade de Produção de Torres Vedras.	24
Figura 3.1 - Imagem do produto	35
Figura 3.2 - Imagem de trufas	36
Figura 3.3 - Embalagem de bombons.....	36
Figura 3.4 - Criação de hotéis em Portugal.....	42
Figura 3.5 - Área de restauração em Portugal.....	43
Figura 4.1 - Diagrama de Gantt.....	47

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Projeções do PIB.....	5
Quadro 2.2 - Projeção da Taxa de desemprego	6
Quadro 2.3 - Oportunidades e Ameaças no Meio Contextual.....	10
Quadro 2.4 - Importação de cacau.....	12
Quadro 2.5 - Vendas de Cacau e Chocolate	13
Quadro 2.6 – Posicionamento da marca	16
Quadro 2.7 – 5 forças de Porter – La Bomboneria Artesanal	23
Quadro 2.8 - Ciclo de vida do produto	31
Quadro 2.9 - Matriz BCG.....	32
Quadro 4.1 - Rendibilidade dos capitais próprios.....	50
Quadro 4.2 - Rendibilidade do ativo.....	51
Quadro 4.3 - Autonomia financeira após investimento	52
Quadro 4.4 - Liquidez da empresa após investimento	52
Quadro 4.5 - Rotação do ativo - La Bomboneria Artesnal.....	53
Quadro 4.6 - Grau de Alavancagem Operacional da empresa.....	54
Quadro 4.7 - Margem de segurança após investimento	54
Quadro 4.8 - EBITDA em percentagem das vendas após investimento	55

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 Análise PEST	9
Tabela 2.2 – Principais concorrentes	15
Tabela 2.3 – Ponderação das 5 forças de Porter	21
Tabela 2.4 – Resultado do Modelo das 5 forças de Porter	22
Tabela 2.5 - Análise VRIO	26
Tabela 2.6 - Análise demonstração de resultados por natureza	28
Tabela 2.7 - Análise de Balanço	28
Tabela 2.8 - Estratégia da matriz SWOT.....	30
Tabela 3.1 - Canais de distribuição	33
Tabela 3.2 - Lista de preços	38
Tabela 4.1 - Pressupostos de funcionamento do projeto	47
Tabela 4.2 - Cash flow previsional do projeto.....	49
Tabela 4.3 - Principais indicadores do projeto	50
Tabela 4.4 Canais de venda.....	56
Tabela 4.5 Viabilidade económica e financeira do projeto de investimento	57

Índice Geral

1	Introdução - Apresentação da Empresa.....	1
1.1	La Bomboneria Artesanal e sua História	1
1.1.1	Missão	2
1.1.2	Visão	2
1.1.3	Valores.....	2
1.2	Objetivos estratégicos.....	2
2	Análise do meio envolvente	4
2.1	Análise PEST - Meio envolvente contextual.....	4
2.1.1	Contexto Político-legal.....	4
2.1.2	Contexto Económico	5
2.1.3	Contexto Sociocultural.....	6
2.1.4	Contexto Tecnológico.....	7
2.1.5	Contexto Ecológico.....	7
2.1.6	Sistematização na análise PEST.....	9
2.1.7	Oportunidades e Ameaças.....	10
2.2	Meio envolvente setorial	11
2.2.1	Análise estrutural da Indústria	11
2.2.2	Instituições do Setor.....	13
2.2.3	Análise de Grupos Estratégicos.....	14
2.2.4	Meio envolvente específico	16
	Após a análise PEST, analisar o meio envolvente específico constitui-se parte fulcral numa análise estratégica e é fundamental para que uma empresa se diferencie, de modo a proporcionar maior valor para o mercado. Identificar e analisar de forma correta as variantes do mercado que influem diretamente na empresa, torna-se um passo crucial para o sucesso da estratégia predefinida para o projeto.	16

2.3	Análise Interna.....	23
2.3.1	Recursos físicos	23
2.3.2	Recursos organizacionais	23
2.3.3	Recursos Humanos.....	24
2.3.4	Capacidades e Competências	24
2.3.5	Análise VRIO	25
2.3.6	Cadeia de Valor	26
2.3.7	Análise às Demonstrações Financeiras	27
2.4	Formulação de Estratégias.....	29
2.4.1	Matriz de suporte	29
3	Reflexão estratégica	33
3.1	Ponderação de alternativas e alinhamento estratégico.....	33
3.2	Proposta de Valor.....	34
3.2.1	Fluxos de informação e comunicação.....	34
3.3	Marketing Mix.....	35
3.3.1	Produto (<i>Product</i>)	35
3.3.2	Preço (<i>Pricing</i>).....	37
3.3.3	Distribuição (<i>Placement</i>).....	38
3.3.4	Comunicação (<i>Promotion</i>).....	38
3.4	Identificação de fatores críticos de sucesso.....	39
4	Caracterização da nova estratégia de negócio.....	41
4.1	Perfil de Clientes.....	41
4.1.1	Fluxos de rendimentos.....	43
4.1.2	Parcerias Chave	44
4.2	Impacto do investimento na empresa	44
4.2.1	Quantificação e orçamentação do investimento	44
4.3	Caracterização e Calendarização do Investimento	45

4.3.1	Caracterização.....	45
4.3.2	Calendarização.....	45
4.4	Pressupostos Gerais.....	47
4.5	Previsões de <i>Cash Flows</i>	49
4.6	Indicadores económicos.....	49
4.6.3	Autonomia Financeira.....	51
4.6.4	Liquidez geral.....	52
4.6.5	Margem líquida Sobre Vendas MLSV.....	53
4.6.6	Rotação total do ativo	53
4.6.7	Grau de Alavancagem Operacional (GAO).....	53
4.6.8	Margem de Segurança Operacional nas Vendas.....	54
4.6.9	<i>Margem Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)</i>	54
4.6.10	Necessidades de Fundo de Maneio	55
4.6.11	Desempenho económico	55
4.7	Viabilidade Económica.....	56
4.8	Análise do Investimento.....	57
5	Conclusão	59
6	Bibliografia.....	61

Lista de Acrónimos

ACHOC - Associação dos Industriais de Chocolate e Confeitaria

AHP - Associação Hoteleira de Portugal

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

APEP - Associação Portuguesa de Ecologia da Paisagem

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

EBIT - Earnings Before Interest and Taxes

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes and Depreciation and Amortization

CERTIF – Associação para a Certificação

FSE - Fornecimento e Serviços Externos

GAO - Grau de Alavancagem Operacional

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre o Rendimento Coletivo

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

MLSV - Margem Líquida Sobre Vendas

MS - Margem de Segurança

NFM - Necessidade Fundo de Maneio

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PEST – Político – Económico – Social - Tecnológico

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena Média Empresa

PMO - Ponto Morto

PMP - Prazo Médio de Pagamento

PMR - Prazo Médio de Recebimentos

RCP - Rendibilidade dos Capitais Próprios

ROA - Rendibilidade Operacional do Ativo

ROE - Return on-Equity

SHST - Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho

SPECO - Sociedade Portuguesa de Ecologia

TIR Taxa Interna de Rendibilidade

UE - União Europeia

VAL - Valor Atual Líquido

VALA - Valor Atual Líquido Atualizado

VRIO – Valor - Raridade – Imitabilidade - Organização

WACC - Weighted Average Cost of Capital

WWF - World Wide Fund for Nature

Resumo

A reflexão estratégica tem início na identificação da relação entre as ações estratégicas e o meio envolvente que condiciona as empresas de forma a definir a opção mais competitiva e sustentável a longo prazo Freire (2008). Neste contexto o presente projeto insere-se no Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa ISCAL, e diz respeito à elaboração do Plano de Negócio para a empresa “La Bomboneria Artesanal”. Este projeto nasce com o intuito de elaborar de uma forma prática e estruturada um plano de negócio de uma empresa a operar no mercado especializado de chocolate. Ao longo do projeto apresentado, será efetuado uma análise aos diversos quadrantes que interferem e impactam no processo de reestruturação de uma organização empresarial. Deste modo procedeu-se à análise contextual, ao levantamento de dados relevantes sobre o sector onde a empresa se insere, à análise interna e também à análise competitiva da empresa. De seguida, e com base nessas análises, foram escolhidas as estratégias de desenvolvimento a adotar, bem como, definir as diferentes políticas a serem utilizadas na reestruturação do projeto. Para finalizar o presente plano de negócio, efetuou-se uma análise da viabilidade económico-financeira de “La Bomboneria Artesanal”.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendimento, Chocolate, Sustentável, Posicionamento, Estratégia, Reestruturação.

Abstract

The strategic reflection begins in the identification of the relationship between the strategic actions and the environment that conditions the companies in order to define the most competitive and sustainable option in the long-term Freire (2008). In this context, the present project is part of the Master in Management and Entrepreneurship, at the ISCAL “Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa” and concerns the preparation of the Business Plan for the company "La Bomboneria Artesanal". This project is born with the aim to draw up a practical and structured a business plan of a company operating in the specialized market of chocolate. Throughout the project presented, will be performed an analysis to various quarters that interfere and impact in the process of restructuring of a business organization. Thus, proceeded to the contextual analysis, the collection of relevant data about the sector in which the company is inserted, the internal analysis and also the competitive analysis of the company. Then, and based on these analyses, were chosen to adopt development strategies as well as to define the different policies to be used in the restructuring of the project. To end this business plan, it was made an analysis of the economic and financial viability of "La Bomboneria Artesanal".

Keywords: Entrepreneurship, Chocolate, Sustainable, Positioning, Strategy, Restructuring.

1 Introdução - Apresentação da Empresa

1.1 La Bomboneria Artesanal e sua História

A base de um bom chocolate está no cacau e no seu tratamento, os cacaos originários da América do Sul destacam-se assim pelas características que a chocolateira fina aprecia. Com base nesta premissa identificou-se o papel importante que pode ocupar o cacau venezuelano na elaboração de bombons, ainda mais quando a indústria dos cacaos finos está em crescimento e tem desenvolvido um sabor especializado tal como acontece na cultura dos vinhos e do café, conseguindo distinguir as diferenças subtis em aroma, corpo e sabor de cada região. Assim, considerou-se oportuna a escolha do mercado português por ser um grande apreciador de produtos de qualidade e que está a apostar num maior consumo do chocolate pelos seus benefícios para a saúde.

Tendo em conta o descrito, nasce a empresa “La Bomboneria Artesanal, Lda.” com capital social representado por quotas, dedicada à elaboração de bombons 100% artesanais, livres de materiais químicos na sua elaboração, com mão-de-obra qualificada e design original na sua apresentação, com o fim de garantir uma ideia inovadora que captasse a atenção do mercado português e conseguisse penetrar no mesmo.

La Bomboneria Artesanal é uma marca recente em Portugal, que nasceu em setembro de 2016 inicialmente com uma estrutura societária de 60/40, atingiu um volume de vendas de € 10.000,00 no ano de 2017, contudo, os resultados de operação foram aquém do que era expectável e acima de tudo, a empresa sofreu uma alteração na sua estrutura societária e passou a ser gerida apenas por um sócio. Por tal motivo, surgiu a imperiosa necessidade da empresa ter uma reestruturação económico-financeira que fornecesse soluções diversificadas para robustecer a sua estrutura operacional, e posicionar-se na linha da frente para um desenvolvimento dinamizado que conquistasse o mercado alvo e ajudasse num crescimento sustentado.

Para isto, foi apropriado o desenvolvimento de um plano de negócio como suporte de proposta de valor, que impulse a empresa. Assim sendo, os indícios desta reestruturação desencadearam ferramentas económicas, financeiras e comerciais importantes para esta nova fase. Uma delas refere-se ao desenvolvimento de uma plataforma web, na qual a relação com o consumidor seja prioritária, direta e diferenciadora, por propiciar uma comunicação mais dinamizada, apresentando os produtos e serviços em relação às necessidades dos clientes, tanto via online, como de forma presencial no estabelecimento comercial, e assim facilitar o acesso a todo tipo de clientes, quer corporativos, quer restaurantes e lojas, quer público em geral, que só deseje degustar um bom chocolate ou adquirir um doce presente.

Assim, também são tratadas todas as vertentes contabilísticas propícias para que o desenvolvimento deste projeto resulte numa mais-valia para a empresa e garantindo a sua sustentabilidade a longo prazo.

1.1.1 Missão

La Bomboneria Artesanal tem como missão oferecer produtos de alta qualidade com um minucioso cuidado artesanal, caracterizado pela frescura e grande detalhe na sua confeção, que contribuem para um destaque apreciado pelo consumidor, convertendo-se na sua escolha predileta em matéria de chocolate.

1.1.2 Visão

Tornar-se uma marca *premium* e de referência no mercado, fazendo uso das suas ideias inovadoras que transmitem uma experiência e um *feeling* de sabor, criando uma fidelidade recíproca entre a marca e o seu consumidor, assente na atenção prestada às necessidades do mesmo.

1.1.3 Valores

- Orientação para o cliente – trabalhar continuamente para a criação de valor e satisfação das suas necessidades e exigências;
- Ética – pautada por uma conduta correta e responsável com todos os membros da empresa e seus parceiros;
- Diversidade na oferta de produtos;
- Qualidade – aposta continuamente na qualidade da matéria-prima utilizada para elaboração dos bombons;
- Empreendedorismo – procura sempre novas oportunidades e novas possibilidades de desenvolvimento do negócio;
- Inovação – desde a preparação e confeção do produto, até o serviço oferecido ao cliente.

1.2 Objetivos estratégicos

- Aumentar o nível de vendas num período de curto prazo, com o objetivo de atingir um crescimento trimestral de 40% que sustente a sua estabilidade económica e que se reflita numa maior participação da marca no mercado de chocolates.
- Ampliar a oferta de produtos, a serem dirigidos a canais de venda específicos que garantem uma maior abrangência de clientes.

- Diversificar e personalizar o serviço, por forma a tornar mais acessível e dinâmico o contato com os potenciais clientes, que dê respostas rápidas às suas exigências e acrescente um valor particular ao negócio.
- Desenvolver um plano financeiro, cujos indicadores certifiquem o controlo e bom funcionamento do negócio e consequentemente sua sustentabilidade a longo prazo.

2 Análise do meio envolvente

2.1 Análise PEST - Meio envolvente contextual

Apesar das tendências do meio envolvente serem iguais para as empresas a operar numa mesma indústria, os desempenhos são diferentes uma vez que estas gerem de forma diferenciada o conjunto de forças ambientais que afetam a sociedade como um todo e as empresas em particular, Gamarra (2006). Com o intuito de detetar oportunidades que beneficiem o planeamento estratégico da empresa para atenuar ou evitar as possíveis ameaças, foi efetuada uma análise ao ambiente externo. Esta análise foi feita tendo em conta as mudanças que influenciam o posicionamento da empresa e de modo a ganhar competitividade ao aproveitar melhor as oportunidades.

2.1.1 Contexto Político-legal

Apesar de certas instabilidades que se verificaram em consequência de algumas intervenções financeiras, Portugal caracteriza-se por ser um país com estabilidade política, já que a alternância dos partidos no poder não tem tido reflexos significativos nas políticas adotadas. A adoção de políticas económicas liberais tende também a contribuir para a criação a longo prazo de novas empresas e de mais emprego para a melhoria da atividade económica do país.

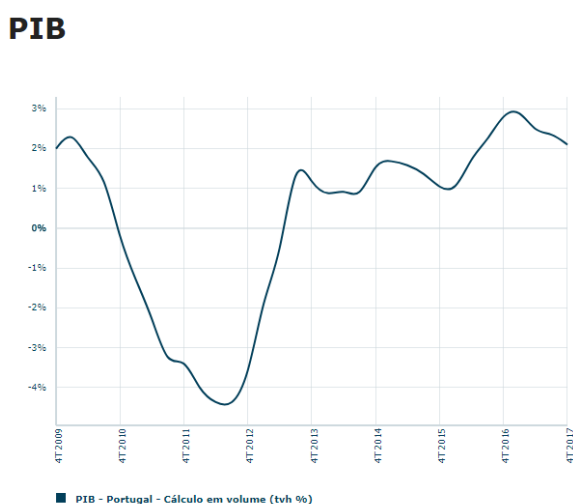
Enquanto o enquadramento legal a atribuição de novos incentivos fiscais, a imposição de leis mais exigentes de defesa do consumidor e de proteção do ambiente e/ou a criação de um novo regime de apoios financeiros a partir do ano 2000 constituem excelentes oportunidades a explorar pelas empresas e outras organizações para reforçar a sua competitividade e garantir a diferenciação dos seus produtos.

No entanto, verifica-se que todas as entidades de restauração são fortemente regulamentadas e têm que cumprir um conjunto de normas principalmente ligadas à segurança dos alimentos. Para tal, alguns organismos como a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), a Certif que serve como um organismo de certificação de produtos, serviços e sistemas de gestão, nomeadamente HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo) têm como principal função assegurar o bom funcionamento do setor alimentar e não alimentar, quer na avaliação das normas de segurança e de higiene, quer das atividades económicas (Regulamento Municipal do Funcionamento das Unidades de Restauração e de Bebidas, 2004).

2.1.2 Contexto Económico

De acordo com o Boletim Económico do Banco de Portugal – Projeções para a Economia Portuguesa 2016-2018, a economia nacional irá continuar a recuperar de forma moderada, o produto interno bruto (PIB) cresceu 1,2% em 2016 comparativamente com o ano de 2015 e continuará em tendência crescente esperando-se um crescimento de 1,8% em 2017, de 1,7% e 1,6% em 2018. A recuperação da economia e o crescimento do PIB após uma fase de recessão constituem um ambiente favorável para a criação de novos negócios e lançamentos de novos produtos, como é o caso da empresa especializada em chocolate.

Quadro 2.1 - Projeções do PIB



Fonte: Banco de Portugal. Eurosistema

Em relação ao mercado de trabalho, a taxa de desemprego tem vindo a decrescer devido essencialmente ao aumento da criação de emprego sendo que atingiu 1,7% em 2017 e aumentando cerca de 1% nos anos seguintes. Apesar da melhoria no mercado de trabalho o consumo privado irá manter-se condicionado pelo fraco crescimento de salários, refletindo-se num reduzido poder de compra dos portugueses que afeta o setor do chocolate, sendo que as famílias tendem a dar prioridade aos bens de primeira necessidade.

Quadro 2.2 - Projeção da Taxa de desemprego



Fonte: Banco de Portugal. Eurosystema

No que concerne às matérias-primas verificou-se um aumento no preço da manteiga de cacau em Portugal que se refletiu nos preços do chocolate como produto final. Contudo este aumento não afeta diretamente a empresa por utilizar neste momento chocolate importado. Estima-se que o setor chocolateiro supere os níveis de venda nos próximos anos em Portugal e a indústria irá continuar a investir e fomentar o consumo de chocolate. (Cardoso in Diário Exame Expresso, 2017).

2.1.3 Contexto Sociocultural

Tem-se assistido a uma mudança no comportamento dos consumidores, este passou a ser mais racional, informado e consciente pautando as suas escolhas de consumo numa preocupação com a nutrição e a saúde. A mentalidade dos consumidores em relação ao chocolate também mudou uma vez que estes se encontram melhor informados acerca dos efeitos, ingredientes e tipologias de chocolate. Atualmente o chocolate é também visto como benéfico para saúde essencialmente devido ao efeito dos antioxidantes do cacau. Esta mudança de mentalidade representa então uma vantagem para este tipo de negócio uma vez que tem como resultado o aumento do consumo de chocolate por parte dos consumidores portugueses.

O valor dado à origem dos produtos, tem-se tornado uma tendência que se estende em muitos mercados como o café e o vinho, assim são cada vez mais os consumidores interessados na degustação de novos sabores derivados do cacau e respetivas origens.

O setor do chocolate é bastante afetado pelos ciclos económicos que por sua vez afetam os hábitos de consumo dos consumidores, uma vez que o país ainda se encontra a recuperar de uma época de recessão, por exemplo, procurando presentes alternativos e menos dispendiosos em ocasiões especiais tais como aniversários, Natal, Páscoa, dia da mãe, dia do pai ou dia dos namorados, têm vindo a aumentar o que é favorável para o negócio.

Tal como no caso do estilo de vida, as alterações nos valores sociais também se refletem em alterações nos padrões de consumo. A crescente preocupação com a proteção do meio ambiente, por exemplo, tem sido bem aproveitada por algumas empresas através da produção de bens tolerados pelo ambiente como é o caso das embalagens reutilizáveis. Outro exemplo são as maiores preocupações das populações com questões sociais e culturais o que tem levado algumas empresas a envolverem-se em atividades como o apoio a causas sociais ou o patrocínio de eventos culturais.

2.1.4 Contexto Tecnológico

A internet desempenha um papel importante como ferramenta de comunicação e marketing, e tem-se vindo a tornar uma prática assídua e indispensável para as empresas estarem mais presentes e próximas dos seus consumidores e potenciais clientes.

Hoje em dia, a inovação tecnológica é fundamental para garantir a competitividade das empresas e neste sentido Portugal conta com uma boa evolução em matéria de inovação e desenvolvimento, o que implica que as empresas do setor invistam na área tecnológica para ser utilizada de forma economicamente eficiente e obter uma constante melhoria dos produtos existentes e também para introduzir produtos diferenciados e inovadores de modo a acompanhar as exigências e necessidades do mercado (Frommhold, 2017 in Diário de Notícias).

A inovação tecnológica está a constituir uma importante fonte de diferenciação no mercado, como é o caso da Internet e do comércio eletrónico, que têm vindo a abrir novas oportunidades em especial para as pequenas e médias empresas. As inovações de processos são igualmente importantes, uma vez que não basta introduzir novos produtos, é também preciso saber melhorar os processos de fabrico e comercialização da atual linha de produtos. Nunes (2015).

2.1.5 Contexto Ecológico

Nesta área Portugal não conta com bons resultados, apresentando um défice ecológico devido a um elevado grau de dependência e de utilização excessiva dos recursos locais. Isto tem posicionado Portugal com a pegada mais alta do Mediterrâneo. Segundo (World Wide Found for Nature WWF, Fundo Mundial para a Natureza, 2016) a pegada ecológica «é a estimativa do

impacto do modo de vida humano sobre o planeta que uma pessoa ou uma sociedade necessita para responder às suas exigências diárias» e neste sentido estes resultados negativos devem-se em grande medida pelo consumo de alimentos com 32% da pegada total do país, e a mobilidade, com 18%, sendo estas as atividades humanas com mais peso em Portugal. (Associação Sistema Terrestre Sustentável - Zero, 2016 apud Global Footprint Network, 2016) ¹

No entanto, Portugal está a trabalhar de forma ativa na redução do impacto negativo que está a causar no país, tal é o caso da criação de Sociedades e Associações como a Sociedade Portuguesa de Ecologia (SPECO) e a Associação Portuguesa de Ecologia da Paisagem (APEP) que trabalham no desenvolvimento de atividades sustentáveis com base na conservação da natureza e a gestão ambiental e propagar padrões claros de desenvolvimento das atividades, quer rurais, quer urbanas de uma forma mais responsável.

Esta preocupação por parte das entidades provocou também na população portuguesa uma maior consciencialização. A título de exemplo, os portugueses cada vez reciclam mais os seus resíduos urbanos.

De igual forma, Portugal tem demonstrado seu interesse por um modelo comercial alternativo denominado “Comércio justo” que promove o respeito pelos direitos humanos e pelo meio ambiente mas que no caso particular de Portugal a sua vertente não se baseia somente nos critérios de origem dos produtos, dos produtores e da certificação, mas engloba outras dimensões, como a solidariedade para com os produtores locais, abrindo espaço para um comércio não só justo, mas também biológico, ecológico e solidário. E neste sentido o chocolate salienta como um dos produtos mais procurado e defendido do comércio justo e que cada dia cresce a variedade de chocolates que se comercializam no mercado provenientes do comércio justo com certificados de origem que valorizam ainda mais este produto.

Outra vertente a ser desenvolvida cada dia com maior ética e responsabilidade ecológica tem a ver com as certificações biológicas por serem as matérias-primas produzidas em sintonia com os ciclos da natureza, isentas de contaminantes químicos, garantindo a qualidade.

Portugal conta com diversas lojas de chocolate que se somem a esta iniciativa biológica, ecológica, e sustentável mas importa refletir sobre o trabalho e o compromisso dos portugueses porque cada dia exista maior responsabilidade pelo que compramos e consumimos por forma a que se garanta a sobrevivência desta tendência.

¹ https://www.rtp.pt/noticias/pais/pegada-ecologica-de-portugal-aumentou_n1006008

2.1.6 Sistematização na análise PEST

Tabela 2.1 Análise PEST

Mercado dos chocolates		
Fatores	Impacto	
	Positivo	Negativo
Político – Legais		
Carga tributária pouco favorável		Médio
Estabilidade Política	Médio	
Económicos		
Recuperação da economia Portuguesa (crescimento do PIB)	Forte	
Reduzido Poder de compra dos consumidores		Médio
Aumento do preço das matérias-primas do cacau		Médio
Crescimento do setor de chocolates	Forte	
Sócio-culturais		
Consumidores mais informados acerca dos benefícios do chocolate	Forte	
Crescente valorização por diferentes origens do chocolate	Forte	
Aumento da compra de chocolates em ocasiões especiais	Médio	
O consumo de chocolate é considerado um ato de prazer	Forte	
Tecnológicos		
Crescente presença das marcas na internet	Forte	
Aumento na utilização de meios automáticos de pagamento e <i>merchandising</i> eletrónico	Forte	

Fonte: elaboração própria

2.1.7 Oportunidades e Ameaças

Quadro 2.3 - Oportunidades e Ameaças no Meio Contextual

	Oportunidades	Ameaças
Contexto económico	O aumento no poder de compra dos portugueses constitui um ambiente favorável para a criação de novos negócios como é o caso do setor de chocolate.	Ainda reduzido poder de compra dos portugueses.
Contexto Socio-cultural	O chocolate enquadra-se entre os alimentos com características saudáveis, que leva os portugueses a experimentarem cada vez mais novos sabores derivados do cacau.	As mudanças no estilo de vida dos portugueses têm vindo acentuar-se na preocupação com a saúde e com a aparência física, contribuindo numa diminuição significativa dos doces.
Contexto Político-legal	O surgimento de iniciativas de empreendedorismo por parte do Estado tem ajudado a diminuir as fragilidades normalmente suscitadas pelas pequenas e médias empresas.	Fortes regulamentos na área de restauração podem minorar a rentabilidade dos negócios
Contexto Tecnológico	O avanço tecnológico traz consigo uma visão focada no lucro e produtividade ao contar com equipamentos mais especializados que agilizam a produção.	Investimentos relevantes no desenvolvimento de plataformas eletrónicas que permitam garantir a competitividade das empresas nos processos de comercialização <i>online</i> .

Contexto Ecológico	Projetos de melhoria no tratamento das sementes de cacau de uma forma ecológica responsável.	Maiores custos no investimento de projetos dirigidos à propagação da proteção e cuidado do ambiente.

Fonte: Elaboração própria

2.2 Meio envolvente setorial

2.2.1 Análise estrutural da Indústria

Tendo em conta os dados publicados pelo maior fabricante nacional de chocolates “A Imperial” baseamo-nos nos seus dados para ter uma estimativa sobre a produção de chocolate a nível nacional e volume de negócios para assim verificar o alcance económico que este produto poderá atingir num futuro próximo.

Em Portugal, o negócio do chocolate para o ano 2017 esteve valorado em 200 milhões de euros, em relação a um consumo per capita de aproximadamente 1,7 kg/ano. Entre as variáveis que afetam este resultado estão fatores climáticos, aumento de custo das matérias-primas de cacau e o poder adquisitivo dos portugueses com um Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) que castiga o seu consumo em 23%. No entanto, perspetivam-se mudanças no mundo do chocolate, onde há novos e velhos negócios a crescerem e a multiplicarem-se.

O chocolate continua a ganhar relevo nas épocas festivas, sendo o Natal, a Páscoa, mais o Dia dos Namorados, os que representam entre 65% e 70% das vendas anuais de chocolate. Isto tendo em conta uma certa mudança de mentalidade nos portugueses ao considerar que o chocolate consumido com moderação pode até ser benéfico para a saúde, como o facto do cacau ter antioxidantes, com benefícios em doenças cardiovasculares.

Ao contrário de outros mercados, onde a crise financeira abrandou o consumo do chocolate, em Portugal este alimento ganhou relevo nas épocas festivas, em substituição de outras ofertas mais dispendiosas, pelo que a quebra não foi tão significativa para 2012 (-3%). Porém, o baixo consumo per-capita em relação a outros países como Itália, Alemanha, Espanha ou Inglaterra onde se regista um consumo acima dos 3 quilos, justifica-se porque em Portugal o chocolate é visto muitas vezes como uma prenda ou gratificação e não é considerado como um complemento ou suplemento nas refeições básicas.

Segundo números do INE, apresentados no Quadro 2.4 para o ano 2011 Portugal exportou 10,8 milhões de euros de chocolate e outros produtos que contêm cacau e importou 150,8 milhões, principalmente do mercado europeu.

Ou seja, mais de 90% dos chocolates vendidos em Portugal são importados, principalmente da Europa. Desses, cerca de 160 milhões de euros, uma pequena percentagem é exportada para os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Do pouco chocolate fabricado em Portugal, só uma percentagem residual é exportada.

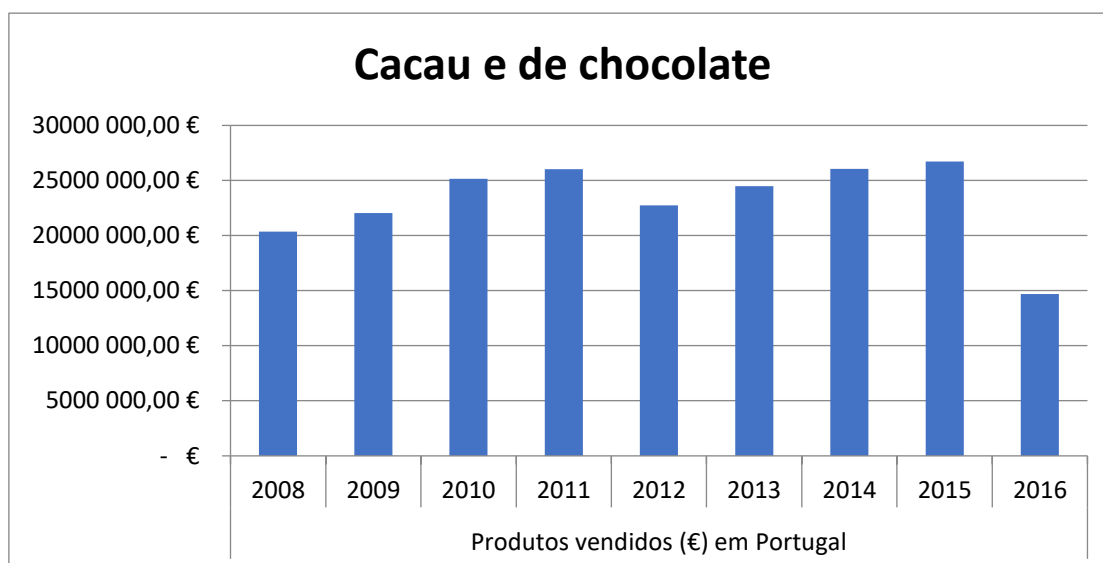
No ano 2014 o mercado tinha estagnado como se pode observar no Quadro 2.4 e Quadro 2.5, mas as vendas durante o Natal de 2015 permitiram superar as 15.000 toneladas de chocolate e que foram vendidas, por cerca de 200 milhões de euros neste mercado. Deste fato pode-se ratificar que o Natal e a Páscoa, mais o Dia dos Namorados, representam entre 65% e 70% das vendas anuais de chocolate, de acordo com a Associação dos Industriais de Chocolate e Confeitaria (ACHOC).

Quadro 2.4 - Importação de cacau



Fonte: INE (2016).

Quadro 2.5 - Vendas de Cacau e Chocolate



Fonte: INE (2016).

2.2.2 Instituições do Setor

Pelo seu enorme interesse, pela sua universalidade, pela sua complexidade, mas principalmente por seu grande valor comercial, o chocolate em Portugal conta com várias associações e grupos que se juntaram por um mesmo objetivo “dar valor ao chocolate” no sentido alargado do termo estas instituições sem fins de lucro, congregam-se para impulsionar em todas suas vertentes um produto cheio de bondades. Tal como garantir uma ação concertada, em defesa da atividade do chocolate. Estas instituições na sua forma jurídica são:

- **Associação dos Industriais de Chocolates e Confeitaria ACHOC:**

Assume o papel de representante e porta-voz dos produtores de chocolate e de outros produtos a partir do cacau, bem como o de outros alimentos edulcorados incluindo confeitaria que operam em Portugal. Entre os principais objetivos salienta-se prestar aos associados todos os serviços, informações e advogar pelos interesses coletivos que possam interessar às indústrias abrangidas

- **Cacau Clube de Portugal:**

É uma associação cultural, sem fins lucrativos cujo intuito é promover eventos, conferências e palestras de índole cultural, alusivos ao chocolate nas suas diversas formas, sabores e usos, abordando seus benefícios e propriedades e do mesmo modo, para promover a aprendizagem de técnicas e tratamentos do cacau.

2.2.2.1 Entidades Reguladoras

A Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho (SHST) é de grande importância numa empresa, ainda mais quando se trata de uma “indústria” alimentar, pois faz com que esta cumpra a obrigatoriedade de organizar os serviços, especialmente ao nível das condições de trabalho e da qualidade dos serviços prestados. É um fator essencial para a excelência dos resultados e tem implicações positivas na competitividade e produtividade da empresa, o que obviamente aumenta a credibilidade e confiança dos consumidores.

Em Portugal, existe uma legislação que permite uma proteção dos profissionais das atividades de restauração, devendo a sua aplicação ser entendida como o melhor meio de beneficiar, simultaneamente, as empresas e os trabalhadores, salvaguardando os aspetos relacionados com as condições ambientais e de segurança de cada posto de trabalho. (AHRESP, 2014).

Os principais órgãos reguladores da atividade produtiva, comercial e de fiscalização em Portugal são a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) e a ASAE. A primeira é a associação em Portugal que existe com o intuito de ajudar e guiar as empresas de modo a estas conseguirem cumprir todos os regulamentos regulativos da atividade. A ASAE é a autoridade administrativa nacional especializada no âmbito da segurança alimentar e da fiscalização alimentar a nível nacional. É responsável pela avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, bem como pela disciplina do exercício das atividades económicas nos setores alimentar e não alimentar, mediante a fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora das mesmas.²

Neste caso a empresa respeita as normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental dos colaboradores, bem como cumpre toda a legislação em vigor. Tem um contrato com HACCP para dispor de conhecimentos, competências e soluções para implementar e gerir sistemas de segurança e qualidade alimentar, com auditorias ao local de trabalho e assim estabelecer as regras que a empresa deverá adotar em termos de Higiene e Segurança durante e depois do processo de fabricação dos produtos.

2.2.3 Análise de Grupos Estratégicos

Os grupos estratégicos são o “conjunto de empresas que adotam estratégias idênticas ou semelhantes” (Freire, 2008:101). No caso da La Bomboneria Artesanal foram analisadas as principais chocolaterias artesanais nomeadamente na área de Lisboa dedicadas à venda de

² <http://www.asae.pt/>

chocolate com tratamento artesanal, e entre os concorrentes mais relevantes para a empresa, cuja orientação estratégica é semelhante, como já foram mencionados são:

Tabela 2.2 – Principais concorrentes

Principais concorrentes	Preço € / 100 gr.	Tipo de chocolate
Arcádia	5	Belga (Callebaut)
Denegro	6	Belga (Callebaut)
Chocolataria Equador	4,8	Equatoriano (Equador)
Bettina e Niccolo	8,5	São Tomé (Africa)
La Bomboneria Artesanal	4	Venezuelano (El Rey)

Fonte: elaboração própria

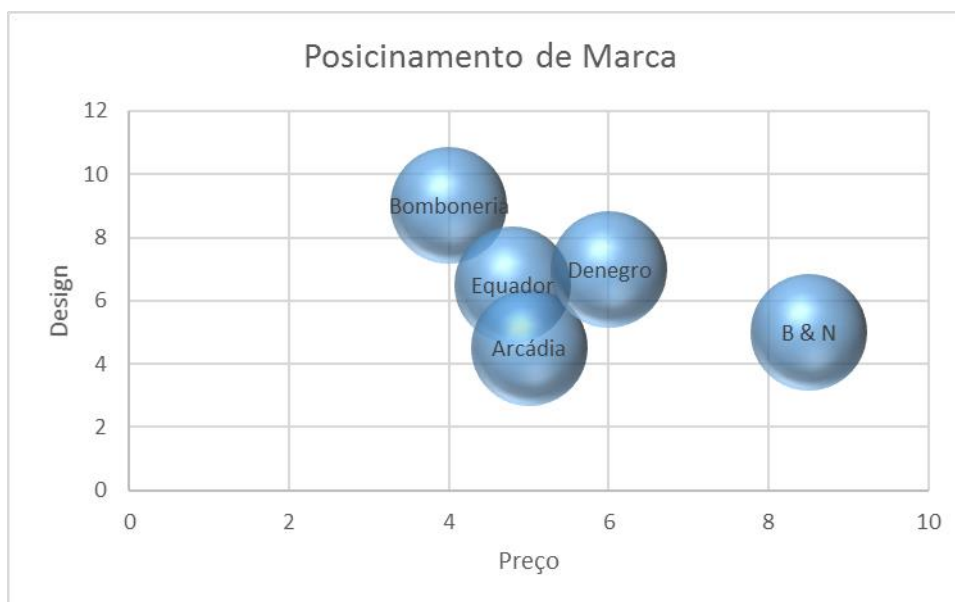
Neste caso do mercado dos chocolates selecionou-se a dimensão estratégica “produto-mercado” distinguindo as variáveis design e preço, sendo estas relevantes para a estratégia de negócio da La Bomboneria Artesanal, de modo a servirem ao mercado com preços moderados, com o mesmo nível de qualidade e design inovador. Desta forma reconhece-se as vias alternativas de adequação da marca face aos concorrentes e à evolução do meio envolvente (Freire, 2008).

A variável preço foi utilizada para diferenciar-se do conjunto de empresas e sua natureza competitiva. Assim as compras da empresa são realizadas trabalhando continuamente com os fornecedores para reduzir os preços de compra em simultâneo com o ajustamento dos processos para otimização dos custos.

A empresa tem o foco no cliente e assim pretende que este se identifique com o produto e fique satisfeito com o mesmo, através de um serviço personalizado pelo que possui uma carteira de modelos e designs que podem ser posteriormente utilizados com diferentes clientes. Desta forma consegue ir de encontro às expectativas do cliente sobre o produto, gerando *marketing* boca-a-boca e aumenta-se o número de potenciais clientes.

A nível de concorrência direta os concorrentes da marca praticam preços acima dos preços da La Bomboneria Artesanal, mas com qualidade altamente superior aos chocolates industriais. A oferta destes concorrentes está principalmente na área de Lisboa facilitando o desvio de potenciais consumidores para a marca.

Quadro 2.6 – Posicionamento da marca



Fonte: elaboração própria

2.2.4 Meio envolvente específico

Após a análise PEST, analisar o meio envolvente específico constitui-se parte fulcral numa análise estratégica e é fundamental para que uma empresa se diferencie, de modo a proporcionar maior valor para o mercado. Identificar e analisar de forma correta as variantes do mercado que influem diretamente na empresa, torna-se um passo crucial para o sucesso da estratégia predefinida para o projeto.

2.2.4.1 Concorrentes

A concorrência da empresa pode ser dividida em concorrência direta e indireta. Os concorrentes diretos são aqueles que têm uma oferta semelhante à empresa, e consequentemente são aqueles com quem a empresa estará a disputar diretamente quota de mercado. Os indiretos, no caso do mercado do chocolate, podem ser produtos alimentares, caso o chocolate for utilizado para consumo próprio; e assim sendo, enquadram-se nesta categoria todas as lojas de venda de produtos alimentares (restaurantes, cafés e supermercados). Assim, o foco será apenas nos concorrentes diretos, de modo a que a análise consiga ser mais objetiva.

Os critérios utilizados para selecionar os principais concorrentes da empresa foram:

1. A localização geográfica, ou seja, os concorrentes que estejam situados na zona de Lisboa; e

2. A gama de produtos oferecidos que sejam semelhantes em alguma vertente à oferta da empresa.

Assim, foram escolhidas seis chocolatarias, de diferentes dimensões e reputação, e cuja oferta é em alguns segmentos semelhante à La Bomboneria Artesanal. As chocolatarias escolhidas são:

- **Arcádia:** conta com vinte lojas espalhadas pelo país, sendo oito delas em Lisboa, comercializa bombons, tabletes e chocolate moldado, os preços variam entre os 2,5€ e os 68€.
- **Chocolataria Equador:** possui uma loja em Lisboa, comercializa bombons, tabletes e cafés, preços variam entre 1€ e 35€.
- **Chocolates Denegro:** existe uma loja em Lisboa, que comercializa bombons, bolos e produtos especialmente para oferta, com preços a partir dos 2€.
- **Bettina e Niccolo Corallo:** situada em Lisboa comercializa bombons e tabletes artesanais e cafés, preços a partir dos 3€.
- **Chocolate Gourmet:** está em Lisboa no Centro Comercial Vasco da Gama, comercializa bombons, bolos, chupas, tabletes, figuras, entre outros, e os preços variam entre 1€ e 30€.
- **Siopa Chocolatier:** tem duas lojas uma delas em Lisboa, comercializa bombons, grageias, tabletes, figuras moldadas, entre outros, preços a partir dos 3,80€ por grama.

É possível verificar com as lojas listadas acima que existem *players* no mercado e que os preços praticados entre eles são bastante semelhantes. De modo a diferenciar-se dos concorrentes, a empresa aposta na utilização de um chocolate particular que não é utilizado pelos seus principais concorrentes e permite aos seus clientes personalizar os seus bolos e bombons.

2.2.4.2 Clientes e Mercados

O mercado de chocolate *premium* em Portugal, e especialmente em Lisboa, está concentrado em diversos *players* de pequena/média dimensão, o que obriga a que, para sobreviverem no mercado, as empresas de menor dimensão se especializem em personalizar os seus produtos e apostem em qualidade, de modo a poder sobreviver num mercado tão competitivo, criando também um elevado *know-how* no processo. Os produtos resultantes são, em regra, mais originais e exclusivos. (Marketline Industry Profile, 2013).

Esta especialização leva também a um atendimento mais personalizado e à criação de relações de confiança entre cliente e empresa o que conduz à fidelização de alguns clientes. No entanto, os custos de mudança para os mesmos são inexistentes, o que pode levar a uma mudança em caso de descontentamento com a qualidade ou preço praticado.

Tendo em conta que a marca está presente na área de bombons, num mercado que conta com uma grande variedade de produtos semelhantes e de reconhecidas marcas e, portanto, o cliente tem uma influência muito grande na escolha dos chocolates, existe uma alta dependência da empresa perante os seus clientes. Neste sentido a marca precisa de um esforço maior de distribuição e *marketing* para atingir uma maior notoriedade dos bombons no mercado de chocolates. “La Bombonería Artesanal” atua num segmento de mercado mais específico, no sentido de ser um produto artesanal cujo tratamento e apresentação está ancorado nas bases de uma produção particular e personalizado às necessidades dos seus clientes, que faz com que a marca ganhe um *plus* de diferenciação. A diferenciação permite uma boa relação qualidade-preço reconhecido pelos clientes que conseqüentemente reconhecem o valor do produto.

Em relação ao mercado de chocolate, o canal de distribuição com maior procura é o dos retalhistas individuais (41,1% da procura), seguido pelos supermercados e hipermercados (23,1%), o que evidência uma preferência do consumidor por adquirir chocolate numa loja especializada com produtos de qualidade e menos prejudiciais para a saúde. Também foi evidenciado que o público em geral sente-se atraído pelo conceito artesanal e gosta de produtos artesanais. (Marketline Industry Profile, 2012).

2.2.4.3 Fornecedores e mercados

O papel dos fornecedores é determinante para constituir a rendibilidade da empresa. No caso do setor de chocolate existe uma grande variedade de fornecedores em Portugal, com diversos preços praticados e qualidade oferecidos. É importante salientar que dada a pouca diferenciação de preços, a relação qualidade/ preço dos produtos oferecidos pelos fornecedores é de extrema importância. E é por isto, que a empresa decidiu trabalhar um cacau que se destaca em qualidade, como é o caso do venezuelano considerado um chocolate natural.

Conseqüentemente o poder de negociação dos fornecedores é bastante alto, sendo que em Portugal existe apenas um fornecedor - “Chocolates El Rey”. Contudo foi possível estabelecer uma parceria com o fornecedor onde é possível negociar os preços mediante a promoção da marca Chocolates El Rey, através da empresa “La Bombonería Artesanal” com o intuito de realçar ambas as marcas no mercado português, dado que o produto de origem sul-americano tem pouca notoriedade, devido essencialmente à forte presença que grandes marcas de

chocolate nomeadamente, chocolates Callebaut, chocolates Valrhona, chocolates Lindt, Imperial e Pantagrue, entre outras, que existem no mercado português e europeu em geral. Desta forma consegue-se um melhor controlo dado a escassa oferta de fornecedores e pelo seu impacto como matéria-prima principal.

No caso das matérias-primas complementares procurou-se ampliar o leque de fornecedores de modo a ter um maior controlo nos custos de produção e margens de lucro, e do mesmo modo diminuir as probabilidades de perder vendas por falta de *inputs* e depender exclusivamente de um fornecedor.

Entre os principais fornecedores da empresa estão os seguintes:

- Chocolates El Rey – Distribuidor. Grossista
- Cooking Lab, Lda. – Grossista de produtos alimentares.
- Mc Vilanca – Restauração rápida, Lda. / Grossista de produtos alimentares.
- Produtos de ménage. Confeção. Cash and Carry.
- Neoquímica S.A. – Exportação e Importação, S.A. / Distribuidor. Grossista

2.2.4.4 *Produtos Substitutos*

O preço considera-se um fator que pode propiciar a substituição de um produto por outro, no entanto, as expectativas dos clientes também são um requisito importante, por satisfazer certos parâmetros de qualidade e sabor, e no caso do chocolate determina-se que o preço não é a única variável determinante de escolha por parte dos clientes, dado que a experiência gustativa poderia tornar-se inferior no caso de adquirir um produto substituto.

A empresa destaca-se por utilizar matérias-primas de alta qualidade, com um chocolate cujos atributos são reconhecidos a nível internacional, mas que a sua presença no mercado é quase inexistente. O segmento-alvo ao qual os produtos se dirigem caracteriza-se por ser apreciador do chocolate e faz com que não exista uma variação considerável nas preferências dos clientes ao desviar suas escolhas para produtos substitutos, que não fornecem os mesmos níveis de satisfação para os consumidores.

2.2.4.5 *Comunidade*

Uma das alternativas de negócio desenvolvida pela empresa está ancorada nos princípios de um comércio denominado justo, apresentado como um movimento alternativo cujo objetivo base é sensibilizar os clientes a consumir produtos que fazem parte de uma cadeia de valor mais

responsável e sustentável por dar um travão aos desequilíbrios do comércio mundial, e La Bomboneria Artesanal junta-se a esta medida para que de forma progressiva se dê mais valor ao trabalho de produtores e trabalhadores das primeiras etapas de produção da matéria-prima, sendo uma nova forma de progresso que passa pelo fortalecimento dos produtores, sobre tudo dos países em vias de desenvolvimento associadas a produtos populares como o cacau e café, por promoverem uma economia mais solidária, e de igual forma alcançar impactos positivos no âmbito social, político, económico e ambiental.

Em Portugal, segundo dados de Fair Trade Foundation (2008), primeira maior empresa de comércio justo detida em 50% por organizações de produtores com certificação Flo-Cert. Existe efetivamente um segmento de mercado interessado em produtos de comércio justo, perante às dificuldades que existem em dinamizar e desenvolver o mercado português.

Neste sentido, La Bomboneria Artesanal prepara seus produtos com chocolates El Rey, principal matéria-prima da empresa, e uma das razões que se somam a esta iniciativa, além das bondades em sabor e qualidade que estes chocolates têm, está a cultura de produção praticada por chocolates El Rey, ao valorizar o tratamento da terra cultivada, com a cooperação oferecida aos pequenos agricultores por protegerem os seus direitos e que por gerações têm-se dedicado ao cultivo do cacau para fornecer produtos de qualidade e que reflete nos resultados económicos e crescimento que esta empresa ao longo dos anos tem atingido.

Assim sendo, a empresa aposta por esta iniciativa cujo objetivo é desenvolver uma economia sustentável e cooperativa entre todos os canais de distribuição, e assim aumentar a quota de empresas que se juntam a esta iniciativa e conseguir reequilibrar o comércio, claramente desfavorável para as pequenas e médias empresas.

2.2.4.6 Atratividade da Indústria – Modelo das 5 forças de Porter

As 5 forças de Porter é um modelo de análise competitiva que assegura a adequação da empresa ao seu meio envolvente. A atratividade radica na estrutura económica de base e é determinada por cinco tipos de forças: ameaças de novos concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, rivalidades entre os concorrentes atuais, o poder negocial dos clientes e a ameaça dos produtos substitutos.

Foi elaborado um quadro estimativo e mensurável sobre as cinco forças de Porter, para deste modo identificar as vulnerabilidades da empresa no seu meio envolvente específico e aplicar as medidas corretivas que garantem o correto posicionamento da empresa no seu meio, como

condição imprescindível para se defender das forças competitivas que o compõem ou para as influenciar ao nosso favor.

Tabela 2.3 – Ponderação das 5 forças de Porter

Ponderação do Modelo das 5 Forças de Porter	
1	Muito fraco
2	Fraco
3	Razoável
4	Bom
5	Muito bom

Fonte: elaboração própria

Ameaças de novos concorrentes: o foco de concorrência para a empresa será apenas direcionado aos concorrentes diretos. Com efeito, não existem elevadas barreiras à entrada de novos concorrentes, no entanto, o acesso a canais de distribuição poderá já estar a ser utilizado pela concorrência existente. Ameaça de novos concorrentes pode não ser relevante. (Valor: 3)

Poder negocial dos fornecedores: Os fornecedores influenciam o mercado ao elevarem os preços ou reduzirem a qualidade dos seus produtos ou serviços. Neste setor em que a empresa se insere, existem diversos fornecedores de chocolate onde os preços não variam muito, e é por isto que a empresa decidiu trabalhar o cacau venezuelano por destacar em qualidade. No entanto, não existem muitos fornecedores deste chocolate em particular pelo que o poder negocial pode ser considerável. (Valor: 3)

Rivalidade entre os concorrentes: Neste caso, tem-se em conta a disputa por ganhar uma posição tática que envolve principalmente a introdução de produtos inovadores e uma alta taxa de distribuição. Relacionando a empresa com seus concorrentes, existem empresas com maior peso no mercado por terem mais canais de distribuição e preços competitivos que dificultam ganhar maior presença no mercado. (Valor: 3)

Poder negocial dos clientes: Os clientes têm uma forte influência na indústria, e podem provocar uma diminuição dos preços, o que leva a influenciar a concorrência no mercado. Tendo em conta que a empresa concorre com uma grande variedade de produtos semelhantes, que têm maior margem para mudar seus preços, o poder negocial dos clientes em relação à empresa é considerável. (Valor: 4)

Ameaça dos produtos substitutos: Empresas do mesmo setor estão em constante concorrência. Produzem produtos substitutos o que limita a rentabilidade desse setor de mercado. No caso de La Bomboneria Artesanal, os preços tornam-se uma ameaça, contudo a empresa destaca-se por sua matéria-prima, o tratamento artesanal dos produtos e o *design inovador* dos produtos que é determinante de escolha dos clientes. (Valor: 4)

Após a análise das cinco forças de Porter, obtiveram-se as seguintes conclusões no gráfico a seguir:

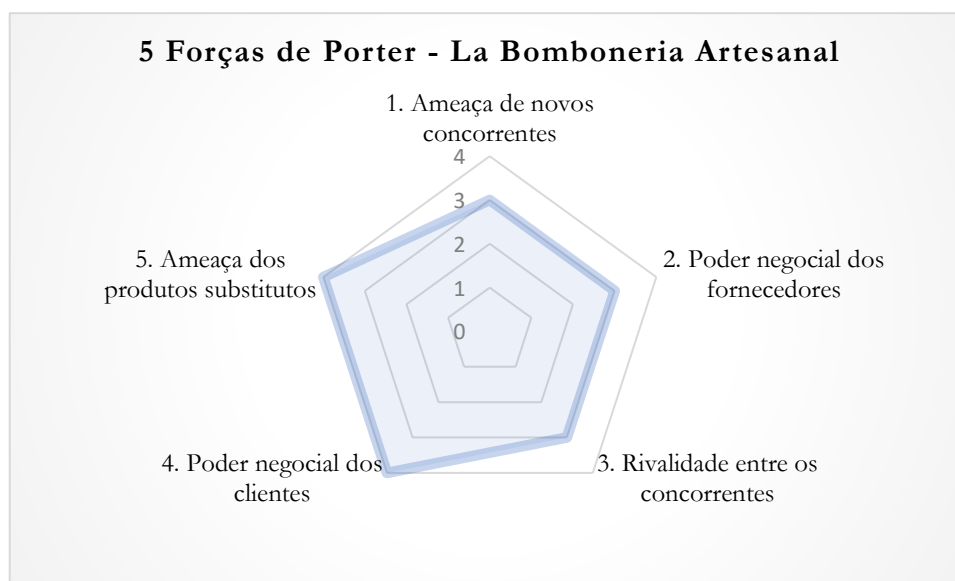
Tabela 2.4 – Resultado do Modelo das 5 forças de Porter

1.	Ameaça de novos concorrentes	3
2.	Poder negocial dos fornecedores	3
3.	Rivalidade entre os concorrentes	3
4.	Poder negocial dos clientes	4
5.	Ameaça dos produtos substitutos	4

Fonte: elaboração própria

De acordo com o Quadro 2.4, nota-se que existe uma certa tendência da superfície do polígono para a parte externa, o que representa uma ameaça considerável para o negócio face o mercado no qual está inserido e, portanto, deve se nortear ações que tornem o ambiente de negócio mais propício para um melhor desempenho da empresa, para isto, as estratégias de ação são destinadas à diferenciação dos produtos, vendas e inovação, por forma a que os clientes tenham um diferencial em termos de qualidade que diminui essa interdependência negocial. Por outra parte, com um estreito controlo na produtividade para reduzir custos operacionais é possível reduzir os preços e conseguir alinhar estas duas estratégias para ganhar mercado que estabilize as ameaças do mesmo.

Quadro 2.7 – 5 forças de Porter – La Bomboneria Artesanal



Fonte: elaboração própria

2.3 Análise Interna

A análise do ambiente interno designada como análise organizacional incide na identificação dos ativos que fazem parte da organização. Neste sentido é necessário alinhar as áreas de maior capacidade da empresa com as tendências no meio envolvente para obter um nível de adequação estratégica. Os diversos elementos de uma empresa podem ser enquadrados em três categorias (Moleiro, 2010):

2.3.1 Recursos físicos

Chocolate de diversas percentagens de cacau, ingredientes de alta qualidade provenientes de fornecedores dos melhores restaurantes de Portugal; equipamentos e utensílios (temperadora, moldes, frigoríficos, compressores, induções, abatedor de temperatura, forno industrial, espátulas metálicas, formas de silicone, aerógrafo, termómetros, batedora industrial, cortador de chocolate, pistola de calor, entre outros). Todos os equipamentos são de última geração que contribuem para a qualidade e cuidado dos ingredientes, contribuindo para uma boa relação tempo-valor que rentabiliza os prazos de produção.

2.3.2 Recursos organizacionais

- O espaço de fabrico está localizado em Torres Vedras Rua Nossa Senhora da Memória, 2665-419 Vila Franca do Rosário.

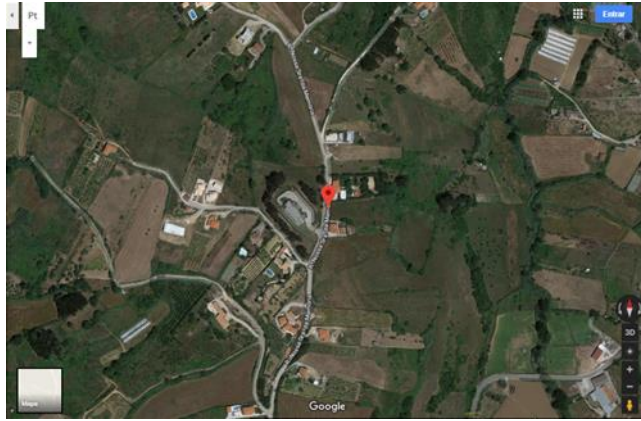


Figura 2.1 - Localização da Unidade de Produção de Torres Vedras.

Fonte: Google Maps

- Uma vez que a marca foi criada com recursos financeiros próprios não possui dívidas com entidades financeiras, assim o retorno das vendas vai diretamente para o negócio. Esta gestão facilita a tomada de decisões para desenvolver estratégias operacionais e de *marketing*, de modo a promover a empresa no mercado;
- Processos funcionais que contam com informação atempada nas suas fases de produção para um melhor controlo.

2.3.3 Recursos Humanos

Mão-de-obra e equipa de gestão qualificada com amplos conhecimentos na área, que acrescentam valor á empresa;

Destrezas na elaboração dos produtos que reduzem o desperdício de matéria-prima e consequentemente reflete numa vantagem no estado financeiro da empresa;

Metodologias de gestão, operação e serviço que propiciam a criação e desenvolvimento do conhecimento e consequentemente de uma cultura organizacional de motivação, melhoria contínua e inovação e do mesmo modo criam fidelização à marca

2.3.4 Capacidades e Competências

- Desenvolvimento de capital humano mediante cursos de informação para novos conhecimentos e aperfeiçoamento de técnicas para uma melhoria contínua e atempada no desempenho da empresa nas suas principais áreas de funcionamento;
- Trabalho contínuo na criação de produtos *premium*;
- Cumprimento das regulações de higiene e limpeza emitidas pelas entidades ASAE e HACCP;

- Estabilidade nos preços e qualidade dos produtos, assim como, serviço personalizado para conseguir fidelizar os clientes;
- O chocolate utilizado como principal matéria-prima para a produção dos produtos pertence à categoria *premium*, que possui um sabor singular e que o diferencia da concorrência;
- Tratamento artesanal que garante a qualidade do produto com sabores diferenciados que atendem às preferências de cada consumidor.

É de salientar que este conjunto de capacidades organizacionais, recursos e processos funcionais ao interagir na operacionalidade da empresa vão gerar um *core competence* que se traduz num *plus* para a empresa por ganhar uma vantagem na produção e gestão da empresa.

2.3.5 Análise VRIO

O projeto da empresa com a marca “La Bomboneria Artesanal” reflete o seu valor através da gestão dos seus recursos e competências em *prol* de uma vantagem competitiva. A marca possui uma vantagem competitiva temporária, dado que apresenta competências facilmente imitáveis pelos seus concorrentes e que ao longo prazo tornam-se obsoletas. Contudo, com a capacidade organizacional da empresa por aplicar estratégias de diferenciação, torna-se favorável a viabilidade do negócio, por ser a sua vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Baseado nesta epígrafe Kretzer & Menezes (2006) referem a importância de uma empresa estar bem organizada para aproveitar todo o potencial dos recursos e capacidades e contar com uma estrutura formal dos seus processos.

Desta forma a empresa garante uma adequação permanente ao novo enquadramento competitivo caracterizado por contínuas mudanças nos seus critérios de satisfação que estrategicamente são transformadas em oportunidades de negócio, de modo a assegurar a presença da empresa no mercado.

Por fim, foi percebido que existem recursos que geram vantagem competitiva, mas não necessariamente sustentáveis, como também foram identificados outros recursos que levam à criação de novas vantagens competitivas, com destaque para os recursos materiais e de pessoal qualificado.

Tabela 2.5 - Análise VRIO

Recursos	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Resultado
Matéria-prima essencial com Certificação de Origem	✓	✓	✗	✓	Vantagem Competitiva Sustentável
Tratamento Artesanal do produto	✓	✗	✓	✓	Paridade Competitiva
Produtos personalizados	✓	✗	✓	✓	Vantagem Competitiva Temporal
Design distintivo	✓	✗	✓	✓	Paridade Competitiva
Cultura de inovação contínua	✓	✗	✓	✗	Paridade Competitiva
Vendas on-line personalizadas	✓	✗	✓	✗	Paridade Competitiva
Produção lean	✓	✗	✓	✗	Paridade Competitiva

Fonte: elaboração própria

2.3.6 Cadeia de Valor

É um modelo que ajuda analisar as principais atividades da empresa para criar valor e vantagem competitiva face aos seus concorrentes. E para isto, deve existir flexibilidade organizacional e análise das capacidades e conhecimentos da empresa para identificar as competências essenciais, geradoras de um retorno financeiro mais elevado. (Martins, 2010).

Como é um projeto de pequena dimensão a análise basear-se-á principalmente em desenvolver as atividades primárias relacionadas com a elaboração dos produtos, logística e serviços. A cadeia de valor está baseada em processos simples que não implicam por enquanto uma logística operacional dispendiosa, mas que permita a entrega de produtos até o cliente final de uma forma segura e rápida, por ser entregue até o estabelecimento comercial que garante a qualidade do produto a sua entrega.

Produção: Contando com o melhor em matérias-primas e equipa qualificada, a produção dos produtos nomeadamente bombons e bolos atinge um nível moderado, ao fornece-los apenas a três estabelecimentos comerciais, o que permite trabalhar em dar passos consistentes no mercado e estar orientados em conseguir igualar ou superar os níveis de produção da concorrência.

Marketing: Com a era digital as redes sociais e a página *web* são as ferramentas mais úteis e mais abertas empregadas pela marca para promover e dar a conhecer o negócio e reforçar a

apresentação dos produtos. Do mesmo modo, realizam-se degustações e promoções de certos produtos para promover a compra do produto.

Vendas: Embora sendo nova a marca da empresa e os níveis de venda não serem comparáveis com os níveis da concorrência mais próxima, os pedidos particulares para eventos e/ou aniversários ajudam a manter um nível consistente, mas continua a trabalhar pelo aumento progressivo das mesmas.

Distribuição: Conta com duas modalidades de distribuição, ponto de recolha no estabelecimento comercial ou através do envio do produto ao sítio de preferência do cliente. Deste modo os clientes escolhem a opção que se adequa às suas preferências, sendo as alternativas mais práticas por manter a integridade dos produtos e assim projetar uma imagem de qualidade.

Uma das atividades adotadas para apoiar e suportar as principais atividades do negócio é:

Gestão Administrativa: conta-se com pessoal qualificado encarregado de gerir a parte administrativa, contabilística e tributária da empresa de modo a garantir efetividade e eficiência em cada área de trabalho que conforma a empresa.

2.3.7 Análise às Demonstrações Financeiras

Nesta área abordam-se análises que ajudaram a identificar os resultados de uma gestão, quer financeira, quer contabilística, que não apenas oferece um diagnóstico da situação da empresa, mas também proporciona as medidas corretivas para uma reestruturação que neste caso em particular, são necessárias para conseguir um modelo de organização que melhore os resultados económicos e financeiros da empresa.

Neste sentido recorre-se à Demonstração de Resultados para aferir o desempenho da empresa no seu histórico económico, sendo assim, o volume de vendas no primeiro ano 2016 foi reduzido, mas note-se que a atividade comercial da empresa se iniciou em finais desse ano, nomeadamente em outubro o que explica em certo modo um EBITDA negativo face aos custos iniciais em que se incidiram com a abertura e estabelecimento da empresa, por tanto os valores registados para o ano 2016 são residuais e de pouca relevância para a análise por ser o período de arranque. No entanto, para o ano 2017 os resultados negativos mantiveram-se apesar do volume de negócio ter melhorado, o que pode supor que a atividade operacional da empresa não é rentável e, em suma, seu resultado líquido foi prejuízo. Por tal razão, é necessário a procura e escolha de alternativas contextualizadas à situação da empresa que visem fornecer uma solução, e neste caso em particular a empresa não gerou *cash-flows* e de seguida não apresentou

lucros durante seus primeiros dois anos de exercício. É preciso trabalhar na área operacional e comercial da empresa e questionar formas de aumentar os níveis de venda, tendo presente que desta forma é capaz de gerar dinheiro e gradualmente cobrir os custos variáveis de produção e os gastos fixos, como sejam os gastos com pessoal e fornecimentos e serviços externos. É claro que quanto maior sejam os resultados, maior são as probabilidades de não apenas cobrir os gastos de produção na atividade, mas sim conseguir uma saudável sustentabilidade para a empresa.

Tabela 2.6 - Análise demonstração de resultados por natureza

Demonstração de Resultados	2016	2017
Vendas	221,0	10.236,0
EBITDA	-9.900,0	-2.928,0
EBIT	-10.851,5	-3.879,5
Resultado líquido	-10.851,5	-3.879,5

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo

Seguidamente, o Balanço assume-se como a demonstração financeira que retrata a posição de uma entidade, pois identifica o seu Ativo, Passivo e Capital Próprio. É de notar que a posição financeira da empresa é afetada pela forma em que seus recursos económicos foram controlados, sendo nula a liquidez e solvência da atividade em que opera. Por tal razão, o formato do balanço torna-se desequilibrado, sendo que os fundos próprios são nulos.

Embora os capitais próprios sejam negativos, se se aplicassem entradas de sócios para compensações de fundos no curto prazo, as contas seriam reclassificadas como prestações suplementares, dedutíveis do passivo corrente que farão ficar os capitais próprios dos anos 2016 e 2017 positivos com uma injeção de dinheiro de 11.000€ e 20.000€ respetivamente.

É desta análise que resultam algumas questões, por forma a evitar criar relações de dependência perante terceiros e ter a capacidade de gerar valor ou rendimento e garantir a sua sobrevivência e expansão.

Tabela 2.7 - Análise de Balanço

Balanço	2016	2017
Ativos não correntes	2.636,0	1.685,0
Ativos correntes	2.770,0	11.955,0
Total do ativo	5.406,0	13.640,0
Total dos capitais próprios	159,0	5.279,0
Passivos correntes	5.248,0	8.361,0
Total do passivo e Capitais próprios	5.407,0	13.640,0

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo

2.4 Formulação de Estratégias

2.4.1 Matriz de suporte

2.4.1.1 Matriz SWOT

Internos

Pontos fortes:

- Uso de chocolate venezuelano de pouca concorrência no mercado
- Desenho e confeção personalizada que destaca em relação à oferta de bombons no mercado
- Participação em feiras e outros eventos com alusão ao chocolate para dar a conhecer a marca
- Acesso direto aos produtos em lojas comerciais de parceiros da marca
- Alta aceitação dos consumidores
- Serviço de compra online através da página web da marca.

Pontos fracos:

- Falta de pessoal
- Fraca visibilidade e comunicação da marca e dos produtos no mercado de chocolate
- Produto altamente perecível
- Baixo fluxo de caixa

Externos

Oportunidades:

- Incremento nas vendas, com motivo das diversas festividades celebradas durante o ano cujo produto destaque é o chocolate.
- É um produto versátil com abertura para ampliar a oferta destinada a todos os níveis sociais, dado que a relação produto-qualidade é bastante acessível.
- Atualmente o chocolate tem um grande protagonismo dentro da gastronomia a nível mundial o que o faz um produto mais atrativo para seu consumo, convertendo-o em um produto rentável para sua comercialização.

- Ainda existe um remanescente de mercado que pode ser atacado para a comercialização do chocolate, através de um conceito artesanal que ainda permite atingir um nível de concorrência exequível, na sua maioria através de pequenas empresas.

Ameaças:

- Forte presença de marcas de chocolate no mercado
- Forte preferência pela ampla gama de doces tradicionais portugueses
- Processos burocráticos encarecem o preço do produto final e evita um maior investimento na comunicação da marca e seus produtos no mercado de chocolate.
- Fatores climáticos durante certas estações do ano causam uma descida nas vendas do chocolate.

Tabela 2.8 - Estratégia da matriz SWOT

	<p>Strengths: Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo produtivo de grande valor por contar com altos níveis de cuidados e tratamento do chocolate que garantam o acabado de um produto de qualidade. • Uso de chocolate exclusivo (venezuelano) não utilizado pela concorrência • Confeção inovadora e personalizada dos bombons • Participação ativa em eventos, feiras e exposições onde o chocolate e a marca podem ganhar protagonismo. 	<p>Weaknesses: Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fraca visibilidade e comunicação da marca e dos seus produtos no mercado de chocolates. • Falta de pessoal • Produto altamente perecível • Baixo fluxo de caixa.
<p>Opportunities: Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento nas vendas, com motivo das diversas festividades celebradas durante o ano cujo produto destaque é o chocolate. • É um produto versátil com abertura para ampliar a oferta destinada a todos os níveis sociais, dado que a relação produto-qualidade é bastante acessível. • Venda personalizada através da sua página web • Parceria com marcas comerciais de diversas áreas. 	<p>Estratégia SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sendo que existem diversas festividades em que o chocolate aumenta sua procura surge a possibilidade da marca ganhar maior visibilidade ao comercializar bombons cujo destaque é sua confeção inovadora e personalizada. 	<p>Estratégia WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Bomberia Artesanal por ser uma marca nova, não conta com grande visibilidade e comunicação no mercado chocolateiro, no entanto a marca conta com a cooperação de diversas marcas comerciais para criar um diferencial competitivo, através de uma maior participação no mercado.
<p>Threats: Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos burocráticos que encarecem o preço do produto final • Grande presença de marcas de chocolate no mercado. • Forte preferência pela ampla gama de doces tradicionais do país. • Fatores climáticos influem na produção do produto. 	<p>Estratégia ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe uma grande presença de marcas de chocolate no mercado, quer da área industrial quer da área artesanal, contudo não existe registo de produtos comercializados com chocolate venezuelano, cujo contributo para a marca radica na exclusividade e sabor especial dos produtos oferecidos pela marca. 	<p>Estratégia WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificação dos produtos, ajustados às inflexibilidades do fator climático, e assim conseguir aumentar o fluxo de caixa.

Fonte: elaboração própria

2.4.1.2 Análise do Ciclo de vida do produto.

Conforme refere o autor Freire (2008) o ciclo de vida do produto é considerado uma ferramenta para decisões de estratégia de *marketing*. O produto percorre quatro fases distintas: introdução, crescimento, maturidade e declínio. E em cada uma delas as vendas e lucros evoluem de formas diferentes, o que implica a adoção de estratégias de *marketing* também diferenciadas.

Com efeito La Bomboneria Artesanal situa-se numa fase de “Introdução” em relação aos seus produtos base (bombons, trufas, bolos e rocas) por ser a produção pequena e as vendas serem limitadas a um grupo reduzido de clientes, portanto trabalha-se em desenvolver atividades de promoção da marca, até os consumidores aceitam o produto.

Quadro 2.8 - Ciclo de vida do produto



Fonte: elaboração própria

Por conseguinte, uma das estratégias a ser aplicada pela marca é a prática de preços mais baixos de “revenda” em relação aos concorrentes diretos, acarretando vendas concentradas num grupo específico de clientes, mas que permita escalar a produção e distribuição dos produtos com uma redução dos custos unitários. Tem ainda um número limitado de produtos disponíveis, a fim de focar-se mais na conquista de uma parte do mercado, em compensação a um aumento da concorrência e posteriormente pretende-se aumentar a oferta do leque de produtos.

2.4.1.3 Matriz BCG

A matriz BCG tem como objetivo classificar os produtos de acordo com o seu potencial constituindo uma base de apoio para o planeamento da empresa. A matriz está baseada no ciclo

de vida dos produtos e assenta em duas dimensões: crescimento do mercado e quota de mercado.

Interrogação: produtos com taxas de crescimento elevado, mas com baixa quota de mercado, gerem baixo retorno sobre ativos.

Estrela: produtos líderes de mercado, que geram receitas apesar de exigirem grandes investimentos porque o mercado está numa fase de forte crescimento e podem vir a transformar-se em produtos vacas leiteiras.

Vaca leiteira: aqui são enquadrados os produtos base de uma empresa, isto é, aqueles que não exigem altos investimentos, mas apresentam altos lucros e geração de caixa.

Cão: são os produtos a evitar ou, pelo menos, a minimizar na empresa. Nestes casos, só se deve investir se houver possibilidade de recuperação. Caso contrário, a melhor estratégia será desistir deles. São produtos com uma quota de mercado pequena e não têm perspetivas futuras.

Tendo em conta que a empresa está na sua fase de reestruturação e precisa de libertar meios económicos e fluxos de caixa que sustentem a permanência da empresa no mercado, esta tem-se concentrado num plano estratégico, ancorado na fabricação de produtos base que não implicam grandes esforços de investimento, mas que ajudam na entrada de fluxos monetários com uma alta quota de mercado, tal é o caso dos bolos, bombons, rocas e trufas de sabores tradicionais, cuja rentabilidade face ao custo de produção é alto. Em suma, pode-se apurar que a empresa conta com um leque de produtos na categoria “Vaca leiteira”, não obstante, não deixa de lado a necessidade que a empresa tem por continuar a trabalhar em ganhar estabilidade económico-financeira para garantir sua presença no mercado de chocolates.

Quadro 2.9 - Matriz BCG



Fonte: elaboração própria

3 Reflexão estratégica

3.1 Ponderação de alternativas e alinhamento estratégico

Hoje em dia, é um facto que o mercado de chocolate em Portugal está a manter-se a um ritmo médio, e em termos de volume, há uma tendência de crescimento sustentado de consumo de chocolate em Portugal.

Ora bem, além dos principais *players* do mercado de chocolate em Portugal, bem conhecidos como Ferrero, Mondelez International, Nestlé e Mars, existe uma quota de mercado que resta que é destinado na sua maioria a retalhistas independentes, isto é, existe um nicho de mercado que oferece oportunidades de negócio por permitir satisfazer necessidades específicas por uma organização através de competências também elas específicas, e isto pode ser considerado como uma estratégia para pequenas empresas, tal é o caso de Denegro, Arcádia, Leonidas, entre outros, que fazem parte do conceito artesanal e onde o público em geral sente-se atraído por este conceito e gosta dos mesmos. É aqui onde foi possível conceder, também, uma base de impulso a novas ideias de investimento em consonância com as possíveis oportunidades que resultaram da análise SWOT.

Desta análise consubstancia-se a possibilidade de um aumento nas vendas com uma tendência mais baseada à área de revendas que poderão ter maior impacto nos resultados operacionais do negócio e é, a opção economicamente mais viável tendo em conta que se deseja desenvolver um modelo de negócio, cujo objetivo central é minimizar os custos em todos os aspetos possíveis.

Tabela 3.1 - Canais de distribuição

Canal	% Vendas
Retalhistas Independentes	41%
Supermercados/ Hipermercados	23,3%
Lojas de conveniência	17,7%
Estações de Serviço	9,2%
Outros	8,7%
Total	100%

Fonte: MarketLine

Como é possível verificar na tabela 3.1 salienta-se que 8,7% de vendas na rubrica “outros”, em que existe uma quantia significativa de vendas no mercado português e que pode ser destinado ao sector de revendas, além dos eventos sazonais como feiras e mercados.

Em suma, é possível verificar que existe uma possibilidade maior de abarcar uma porção do mercado que ajude num aumento nos níveis de vendas da empresa e assim conseguir uma melhoria do negócio.

3.2 Proposta de Valor

Entende-se por proposta de valor os produtos e serviços oferecidos pela empresa a um segmento determinado de clientes com um valor acrescentado, de modo a diferenciar-se da concorrência e que pelo geral está baseado nas competências distintivas da empresa.

Algumas das características que podem acrescentar valor são reduzir preços, oferecer garantias exclusivas, qualidade, personalização, melhores serviços de distribuição, apoio ao cliente, entre outras.

Enquanto propostas de valor para os clientes, o *design*, personalização e serviço especial de distribuição constituem os principais ativos estratégicos da empresa. Cabe ainda referir que a empresa oferece produtos diferentes da habitual oferta, com bombons e bolos cujos sabores e *design* proporcionam aos clientes uma experiência única, pela possibilidade de personalizar os bolos e bombons, através da venda eletrónica dos produtos que constitui um fator diferenciador face à concorrência, visto que a maioria das empresas chocolateiras não possui esse tipo de distribuição. Apesar de não ser determinante para dominar o mercado, permite abrir novos mecanismos e ir de encontro a procura de novos consumidores.

Do mesmo modo, oferece-se um serviço de conveniência desde o momento da encomenda até a entrega do produto, acompanhado de uma relação de confiança, baseada na qualidade dos produtos e no ambiente familiar proporcionado.

A empresa também quer desenvolver uma prática de preços mais baixos, mas que vai variar em relação às condições de vendas que sejam estabelecidas com os clientes numa relação preço-qualidade, dando sempre primazia à satisfação do cliente.

3.2.1 Fluxos de informação e comunicação

A empresa deve conseguir no mínimo acompanhar o ritmo de inovação dos concorrentes no melhor dos casos antecipar as necessidades dos clientes. E como a necessidade de inovação é constante a empresa na medida do possível e quando a situação económico-financeira assim o permitir, pensa destinar uma parte do lucro para a realização de cursos de especialização de modo a ampliar as capacidades e técnicas aplicadas pelas colaboradoras, com foco na investigação e desenvolvimento que ajudam identificar oportunidades de melhorias nas áreas de produção do produto final e tornar a marca bastante mais competitiva. Através dos conhecimentos adquiridos consegue-se uma orientação para redução dos custos com apoio em atividades de recolha, processamento e distribuição da informação que ajudam acompanhar as tendências e preferências de consumo no mercado português, facilitando a tomada de decisões.

3.3 Marketing Mix

Neste ponto serão abordadas as variáveis-chave que foram definidas para contar com uma estratégia de posicionamento específica no mercado chocolateiro perante o ciclo de vida do produto na qual se encontra a marca. (Moleiro, 2010). Esta estratégia também conhecida como “4Ps” dado a sua origem anglo-saxónica *Price* (preço), *Product* (produto), *Place* (distribuição) e *Promotion* (Promoção). (Kotler, 1980). Está definida da seguinte forma:

3.3.1 Produto (*Product*)

La Bomboneria Artesanal comercializa seus produtos à base de chocolate venezuelano, cujo cacau conta com certificação de origem que garante a qualidade da matéria-prima de modo a contribuir na exclusividade dos produtos, e ter um sabor particular que os diferencia dos chocolates utilizados no mercado português.

Nesta ordem de ideias, cerca de 70% de custo de produção corresponde à matéria-prima, o chocolate. Conta-se com uma ampla variedade de tabletes de chocolate nas suas diversas percentagens desde o chocolate preto 75% cacau, chocolate com leite, até chocolate branco de denominação “Icoa” galardoado como um dos melhores do mundo.

A linha principal da marca, são bombons e trufas caracterizados por sua elaboração de forma totalmente artesanal. No entanto, existe outra gama de produtos como bolos, rocas e chocolate com frutos secos nas suas diferentes apresentações que fazem parte da proposta de venda da marca. Os recheios podem ser personalizados de acordo com o gosto de cada cliente, pelo que as variedades apresentadas não são as únicas disponíveis e podem ser confeccionadas com diferentes variedades de chocolate.

Os bombons são comercializados em porções pequenas com textura cremosa no seu interior, cujo peso aproximado é de 6 gr.



Figura 3.1 - Imagem do produto

Fonte: <https://Instagram.com/labomboneriaartesanal/>

Por sua parte as trufas são bolas de chocolate negro ou branco recheado com ganaches de diferentes sabores e uma cobertura crocante com peso aproximado de 10 gr.



Figura 3.2 - Imagem de trufas

Fonte: <https://Instagram.com/labomboneriaartesanal/>

Para as temporadas altas do ano, ou para eventos especiais, nomeadamente Natal, Páscoa, dia dos namorados, aniversários, entre outros, La Bomboneria Artesanal dispõe de uma edição especial de bombons com produtos sazonais para adequar a oferta em relação à procura do cliente.

3.3.1.1 Embalagens

As dimensões da caixa foram confeccionadas em cartão de cor castanha com um blister no seu interior de 18 compartimentos para bombons surtidos segundo a eleição do cliente. A embalagem desenhada pela marca foi criada com a intenção de representar algo mais que uma caixa ou um meio de proteger e conter o produto. Neste sentido, o *design* da embalagem é minimalista para transmitir essa elegância e qualidade que traz consigo o produto e sua conceptualização pelo artesanal.



Figura 3.3 - Embalagem de bombons

Fonte: <https://labomboneriaartesanal.com/es/home/>

No caso das trufas estas são transportadas numa embalagem cubica de plástico transparente, com um autocolante da marca no meio, para que o cliente consiga visualizar as diferentes texturas e sabores.



Figura 3.4 – Embalagem de trufas

Fonte: <https://labomboneriaartesanal.com/es/productos/>

3.3.1.2 Serviços e Garantias

Com o conhecimento prévio do cliente, uma vez definidas e confirmadas as características do produto, inicia-se a etapa de confeção dos bombons personalizados segundo as necessidades de cada cliente.

Garante-se que todos os produtos oferecidos ao cliente são frescos. Um elemento chave será garantir a satisfação dos nossos clientes, pelo cumprimento de prazos, padrões de qualidade e correção de erros.

3.3.2 Preço (*Pricing*)

O preço para ser definido tem que obedecer a três critérios base para que ajude a posicionar os produtos, o primeiro é que esse preço consiga cobrir os custos totais de produção, obter margem de lucro e ter em consideração os preços praticados pela concorrência.

O produto está dirigido a um segmento particular de clientes, portanto os preços serão definidos segundo as características de confeção e escolha final do produto por parte do cliente. Neste caso em concreto, destacam-se os benefícios do produto de forma a haver uma menor sensibilidade ao preço. Salienta-se que os preços manter-se-ão iguais, quer para a venda direta, quer para venda eletrónica.

Os preços base dos principais produtos da empresa são:

Tabela 3.2 - Lista de preços

Produtos	Preços
Caixa de bombons (18 unid.)	18 €
Caixa de trufas (10 unid.)	10 €

Fonte: elaboração própria

3.3.2.1 Descontos

Os descontos podem variar de acordo com as quantidades, caso sejam superiores às habituais ou quando se quiser dar um impulso à procura dos produtos.

3.3.3 Distribuição (*Placement*)

Os canais de distribuição do chocolate artesanal são geralmente diretos, ou seja, os produtos são entregues diretamente do produtor ao consumidor, e da mesma forma a empresa prevê realizar em maior medida as suas entregas, isto é, encarregamo-nos da entrega dos produtos diretamente ao cliente para aproveitar a oportunidade de promover, ter um contacto direto com o cliente alvo e assim ter maiores probabilidades de vendas.

Ou pelo contrário, os clientes podem dirigir-se ao estabelecimento comercial onde têm a possibilidade de apreciar a gama de produtos disponíveis.

3.3.4 Comunicação (*Promotion*)

A comunicação é uma variável importante do *Marketing-Mix* por incluir as estratégias de publicidade, relações públicas, promoções, entre outras que visam, dar a conhecer e promover positivamente o negócio.

No caso da La Bomboneria Artesanal a publicidade faz parte do *Mix* promocional por apostar na comunicação através da página *web* para melhorar a experiência do cliente permitindo que a venda através deste meio se concretize. Do mesmo modo, as redes sociais serão um meio de comunicação onde os clientes podem interagir com a marca e manifestar suas opiniões e dúvidas.

Outro pressuposto a ser aplicado serão as promoções, enquadradas dentro de um limitado período de tempo em que será designado um dia por semana para que certos produtos sejam

vendidos em *combos* com um preço abaixo do normalmente praticado pela empresa, para estimular aos clientes a experimentar os produtos.

3.4 Identificação de fatores críticos de sucesso.

Os fatores críticos de sucesso tornam-se fundamentais dentro do processo de planeamento estratégico, tendo em conta são estes que vão ajudar a atingir os objetivos estabelecidos pela empresa e assim sendo, a empresa tenciona criar uma parceria com uma cafetaria situada numa das principais ruas de Lisboa com grande afluência de pessoas, e que se enquadra no mesmo conceito da Bomboneria Artesanal, no sentido de trabalhar com produtos de origem e de alta qualidade provenientes da América do Sul e que têm um tratamento especializado para oferecer um produto diferenciador e de bom sabor. Desta forma a empresa tem a possibilidade de disponibilizar os produtos numa loja pertencente à cafetaria chamada “Simpli, Coffe and Bakery” que dá a oportunidade de disponibilizar os produtos de La Bomboneria Artesanal no seu espaço, a fim de diversificar e personalizar o serviço, por forma a tornar mais acessível e dinâmico o contato com os potenciais clientes.

Esta possibilidade torna-se numa vantagem competitiva para a empresa por não incidir em custos de manutenção de loja nesta fase de reestruturação em que se busca ganhar estabilidade económica, devido aos baixos resultados obtidos nos dois primeiros anos de atividade, mas que ao mesmo tempo, tem-se a possibilidade de pôr a disposição dos clientes os produtos para seu fácil conhecimento e degustação.

Por outro lado, está a área de fabrico dos produtos, espaço considerado como um fator crítico para a empresa por ser disponibilizada uma cozinha industrial que conta com todos os equipamentos e utensílios necessários para preparar e realizar todas as atividades próprias da pastelaria, e que pode ser alugada durante a semana, o que permite diminuir os gastos de investimento em imóveis e, portanto, o retorno de produção e vendas é mais rápido e significativo.

A empresa também criou parceria com o fornecedor do chocolate, “Chocolates El Rey”, onde ambos assistem a feiras de chocolate publicitando ambas as marcas para chegar ao público alvo nas suas diferentes vertentes, bem seja o caso de grossistas para a compra de matéria-prima ou para o retalhista para a compra de produtos cujo ingrediente destaque é o chocolate. Desta forma, tem-se verificado uma maior sensibilidade e interesse por parte do segmento dos apreciadores de chocolate em experimentar os produtos, pois compreendem as diferenças de sabor que repercutem num chocolate de origem sul-americano. Isto, resulta numa maior

comunicação por parte da empresa que facilita que os potenciais clientes testem o produto e tenham uma melhor percepção do mesmo.

4 Caracterização da nova estratégia de negócio

4.1 Perfil de Clientes.

La Bomboneria Artesanal identifica uma oportunidade de mercado no segmento “revendedores” perfilando seus clientes alvo na área de Hotéis, Restaurantes e estabelecimentos comerciais por poder dar entrada como parte dos seus serviços e produtos “o chocolate” nomeadamente bolos de chocolate e bombons de uma forma diferenciadora e que destaque a qualidade dos produtos oferecidos com possibilidade de personalização.

Foi identificado e escolhido este segmento de clientes, por possuir características semelhantes nas suas exigências e necessidades, portanto, é possível apresentar uma mesma oferta, por gerar lucratividades muito parecidas, têm relações iguais e podem pagar por aspetos de oferta iguais. Adicionalmente, estes tipos de clientes podem ajudar a expandir a linha de produtos porque, muitas vezes, eles próprios têm ideias de produtos diferentes que gostariam de encontrar.

Assim sendo, e após uma avaliação do mercado, o principal alvo encontra-se situado na região de Lisboa, onde se encontra uma série de cadeias de hotéis, restaurantes e lojas por ser uma região com uma elevada concentração populacional e com um crescimento exponencial da área turística. Esta zona também é percecionada como uma zona “*premium*”, onde se podem encontrar lojas e produtos de qualidade e pela qual passam todos os dias um elevado número de visitantes estrangeiros.

Os canais escolhidos para comunicar com os potenciais clientes são por contacto direto através de visitas aos hotéis, restaurantes e estabelecimentos comerciais afins, para dar a conhecer os produtos, dado que se trata de um negócio de bens de consumo em que existe a necessidade de que os clientes possam ver e avaliar os mesmos, e uma maior interação. Daí também a iniciativa de participar em feiras para contacto pessoal e Facebook e site para contacto “virtual”.

Para tal, serão elaboradas amostras especiais de mini bolos e caixas de bombons para serem oferecidos a todas as cadeias hoteleiras, restaurantes e estabelecimentos comerciais que forem visitados para um melhor *feedback* por parte dos clientes alvo, e ao mesmo tempo evita-se que os custos destinados à degustação não sejam tão significativos.

No caso do site, Facebook e Instagram, estes têm como finalidade atuar como um canal de comunicação em dois sentidos, onde a empresa comunica promoções e lançamentos, mas também onde ouve os clientes, os seus desejos para novos lançamentos e melhorias a fazer aos atuais e, claro, comunicar com os clientes de modo a manter o relacionamento criado e responder às questões que possam surgir.

Pretende-se também que o alinhamento estratégico possa ser utilizado, de modo a auxiliar ao estabelecimento de mais parcerias e neste sentido atua como um instrumento que ajuda a credibilizar da empresa, e dar por sucedido dois dos principais objetivos estratégicos deste plano de negócio, como é aumentar o nível de vendas a ser dirigidos a canais específicos de venda que garantem uma maior abrangência de clientes, proporcionando estabilidade económica que reflita numa maior participação da marca no mercado de chocolates.

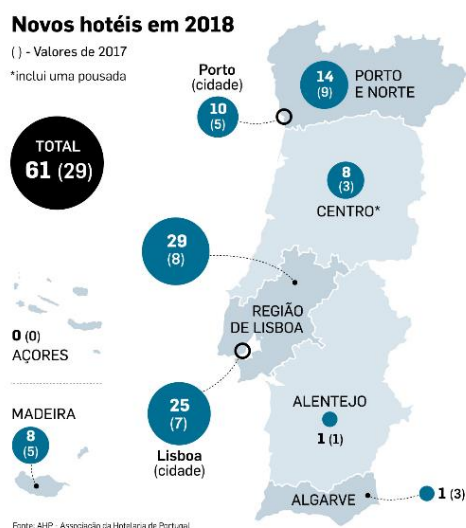


Figura 4.1 - Criação de hotéis em Portugal

Fonte: Dinheiro

Na figura 3.4 pode-se apreciar o nível acentuado de crescimento que o mercado hoteleiro está a ter nos últimos três anos, sobretudo na região de Lisboa onde vai acontecer o maior número de aberturas, assim o afirma a presidente da Direção Executiva da Associação Hoteleira de Portugal (AHP), Cristina Siza Vieira, quem indica que de 66 novos hotéis 29 ficarão na região de Lisboa, com 24 na cidade. À semelhança do que já aconteceu no ano 2017, no presente ano vão multiplicar-se os investimentos feitos por novos operadores nacionais e por marcas ou grupos estrangeiros, que estão a investir na área hoteleira o que proporciona maior abrangência para direcionar as vendas nesta linha de clientes.

Por outro lado, os restaurantes não ficam atrás desta tendência de crescimento, e como pode apreciar-se na Figura 3.5, a estrutura do setor Alojamento e Restauração mantém um crescimento constante, nomeadamente a região de Lisboa, para o ano 2012 registou 6.113 empresas, o que representa aproximadamente um 29% de empresas destinadas à área de restauração com uma evolução acentuada, numa das principais regiões geradora de ingressos a nível nacional.

O volume de negócios gerado por este setor de restauração na região de Lisboa representa um valor de aproximadamente 44% em relação ao volume de negócio gerado em Portugal, o que verifica um aumento muito significativo deste setor e por seguinte representa uma área de valor para apostar em investimento e crescimento de negócio.

E hoje em dia a área de restauração, nomeadamente os restaurantes salientam a importância que as sobremesas têm, por fazer fidelizar clientes da mesma forma que o fazem os pratos principais. Este espaço de relevância é cada vez maior na gastronomia, sobretudo a área de confeitaria por ser bem ampla e abrir espaço para o empreendedorismo de maneira autónoma, criando postos de trabalho e movimentando a economia.

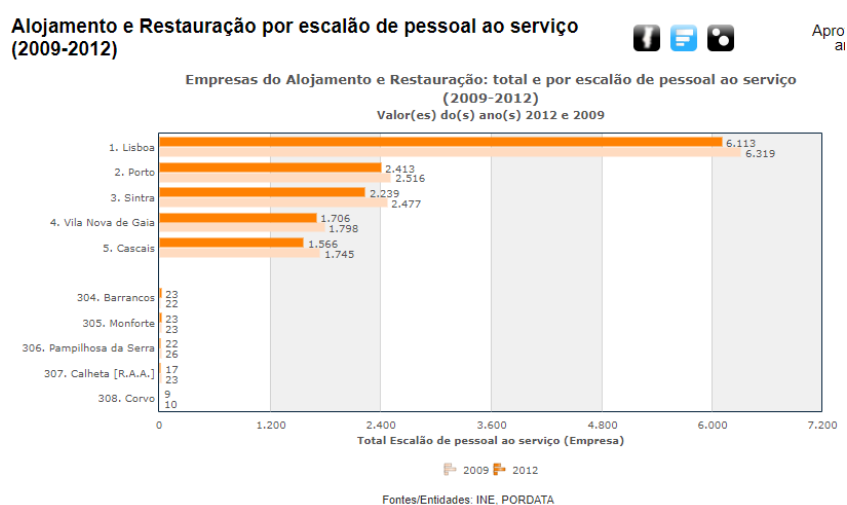


Figura 4.2 - Área de restauração em Portugal

Fonte: INE - PORDATA

4.1.1 Fluxos de rendimentos

Os fluxos de rendimento constituem a fonte de geração dos lucros. Neste caso, as receitas são obtidas pelos pagamentos efetuados de uma só vez pelo cliente (aquisição única do produto em causa), e de forma direta, após a realização da encomenda.

Com tudo, precisa-se de uma fixação do preço diferente para este segmento de revenda, por tratar-se de um cliente em particular, portanto, o preço vai depender de fatores como volume de vendas, em que os preços são fixados em relação às quantidades, por forma aos clientes sentirem-se incentivados a comprar grandes quantidades.

4.1.2 Parcerias Chave

A criação de parcerias pode ter diversas motivações. No caso, deseja-se aplicar alianças e parcerias estratégicas para empreendimentos conjuntos, relações comprador-fornecedor e se possível desenvolver novos negócios.

Com esta nova tendência de venda procura-se que os principais parceiros da La Bomboneria Artesanal sejam como mencionados, o fornecedor de chocolate, o qual é de extrema importância, quer para garantir a qualidade da matéria-prima, quer garantir que os mesmos cumprem os prazos de entrega estipulados.

Outra parceria para desenvolver neste projeto é com mestres chocolateiros que por vezes se apresentam em eventos especiais em hotéis ou fazem parte das principais cadeias hoteleiras do país, para juntos criar intercâmbios e transferências de *know-how* para criação e desenvolvimento de produtos e processos de produção inovadores que acrescentem valor à empresa, e por fim, com as empresas de transporte, por estimar-se aumentar o número de entregas e destinos, e caso seja necessário fazer entregas de longa distância para as quais é essencial garantir que a qualidade se mantenha durante o percurso.

4.2 Impacto do investimento na empresa

Tendo em conta que o principal objetivo é aumentar as vendas, incorrer-se-á em gastos com máquinas e utensílios, necessários para atingir níveis de produção que correspondam aos novos requisitos de venda. Do mesmo modo, apresenta-se um gasto adicional destinado a publicidade para promover a comunicação da marca com os potenciais clientes. Para além destas rubricas não existem gastos que impactem o pressuposto definido para fazer o investimento, tendo em conta que esta reestruturação do negócio, advém de autofinanciamento.

Com a execução deste investimento, projetado para 5 anos, espera-se não só impulsionar as vendas da empresa, mas também fazer com que a marca ganhe reconhecimento dentro do mercado de chocolate artesanal.

4.2.1 Quantificação e orçamentação do investimento

4.2.1.1 Elementos Tangíveis e Intangíveis

Para desenvolver este novo alinhamento estratégico, em termos de ativos tangíveis é preciso adquirir, pelo menos nos dois primeiros anos, equipamentos que permitem aumentar o nível de produção. O valor destinado para tal investimento é de 49.683,02 €, sendo este o valor mais significativo, correspondente aos seguintes equipamentos, uma temperadora de chocolate de

24 Kg de capacidade para trabalhar chocolate, com vista a multiplicar o número de bombons produzidos por semana, uma vez que as vendas serão dirigidas a clientes cujas encomendas são de grandes volumes, no mesmo sentido será adquirido um batedor e forno industrial, *robot coupe e pacojet* que são equipamentos que ajudam na preparação dos recheios e complementos dos bolos e bombons de uma forma mais rápida e efetiva. Para a área de armazenagem também será preciso comprar uma arca congeladora, um frigorífico e uma máquina de gelados para altura do verão, em que os gelados farão parte da marca, como produto alternativo.

Como parte de utensílios e equipamentos de cozinha adquiriram-se tabuleiros, indução de calor, termómetro com sonda, formas de policarbonato que são necessárias para a elaboração dos bombons, formas de silicone, espátulas de chocolate, mangas pasteleiras, tachos e todos os utensílios de limpeza necessários durante o trabalho de cozinha.

4.2.1.2 Elementos Intangíveis

Além dos sistemas de faturação e correio eletrónico já existentes, será ativada a página *web* com o serviço de vendas online que será iniciado nesta fase de impulso do negócio para coadjuvar no processo de aumento das vendas e por conseguinte na situação económica e financeira da empresa. O desenho e montagem do site perfaz um valor de 3.000€ por contar com uma estrutura de compra *online* e formatação dos produtos personalizada.

4.3 Caracterização e Calendarização do Investimento

4.3.1 Caracterização

Este investimento está previsto ser desenvolvido pelas duas integrantes da empresa que desde o início se têm encarregado da produção e tratamento dos produtos a serem comercializados, isto por não justificar nesta fase de reimpulso a contratação de mais um cozinheiro, que incidem em custos mais elevados de investimento. No entanto, não se descarta a possibilidade, a médio prazo, de contratar mais um empregado em regime de *full time*, no momento em que se atingirem níveis de vendas que implicassem maiores níveis de produção.

Com este projeto pretende expandir-se o negócio, concebendo uma forma diferente de como fazer chegar os produtos aos clientes finais, de forma que conheçam a marca, e possam converter-se em potenciais clientes, além de aumentar as vendas.

4.3.2 Calendarização

Reinvestimento: A informação dentro de um processo de reestruturação passa a ser um imperativo da organização, para que ela não perca agilidade e conduza suas decisões com

mínimas possibilidades de erro. Portanto, esta fase inicia-se com a pesquisa de lojas especializadas em equipamentos e utensílios de cozinha, conhecer as suas características e funcionalidades tecnológicas para processos de produção melhorados e maior produtividade para posteriormente proceder à encomenda dos mesmos com sua respetiva instalação e testes dos equipamentos para verificar seu correto funcionamento. Esta fase de arranque desenvolve-se num prazo estimado de 20 dias.

Definição do mercado alvo: Nesta fase os clientes são o foco de atenção por identificar quais são suas preferências e desenvolver os produtos em atenção às suas necessidades, para isto serão preparadas amostras para os clientes alvo nomeadamente hotéis, restaurantes, e lojas de modo a obter um *feedback* real, e assim realizar um trabalho mais específico de seleção e desenvolvimento dos produtos a fim de que, cada cliente entenda que determinada proposição foi desenvolvida para ele. Por ser um processo determinante nesta fase do projeto são destinados 19 dias para sua definição.

Recrutamento de novos fornecedores: Com um crescimento nos níveis de produção é preciso arranjar novas relações com fornecedores que ofereçam melhores preços, produtos e prazos de pagamentos mais rentáveis, para isto, serão destinados 9 dias para angariar novas comunicações com fornecedores, realizar reuniões e escolha de matérias-primas para compras mais dinâmicas.

Publicidade: Com a nova forma de fazer *marketing online*, é previsto a criação de uma Página *web* como via de comunicação com os clientes alvo, em que os clientes poderão estar atualizados com as novidades que a marca publicitar assim como, o cliente também comunicar as suas opiniões, de igual forma será criado um sistema de vendas *online* para dinamizar as compras. O lançamento do *site* foi previsto para finais do mês de dezembro, (29-12-17). O desenho e elaboração do *site* tem uma duração de 19 dias.

Produção do produto acabado: Após uma abordagem mais clara do mercado e as preferências e necessidades dos clientes será posto em marcha o processo de produção e comercialização para o dia 2 de janeiro.

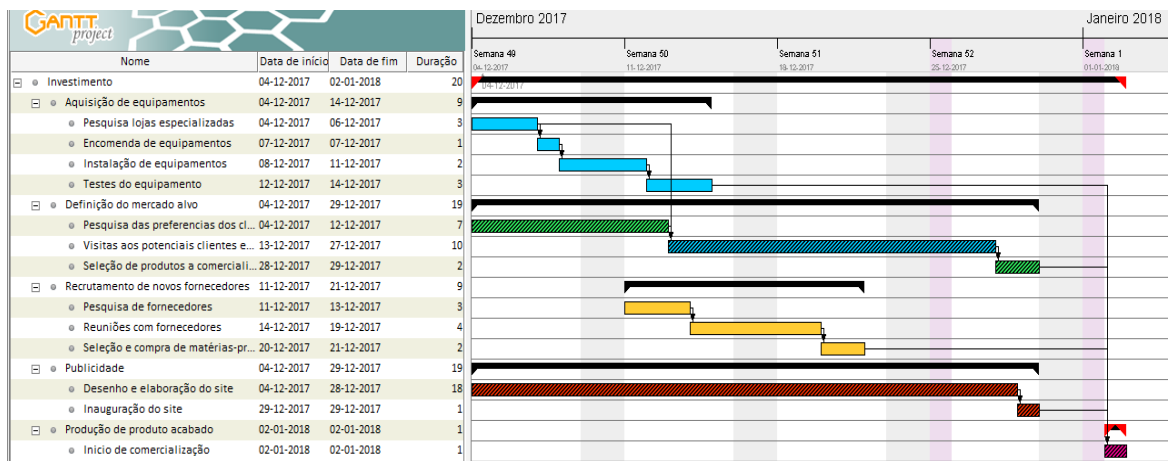


Figura 4.3 - Diagrama de Gantt

Fonte: elaboração própria

4.4 Pressupostos Gerais

Os pressupostos que serviram de base para a realização da análise económica e financeira do projeto são assentes em estimativas e apresentam-se no quadro seguinte:

Tabela 4.1 - Pressupostos de funcionamento do projeto

Inflação Média Esperada	1,04%
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade empregadora	23,75%
Taxa de Segurança Social – pessoal – colaboradores	11,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Desconto	12,50%
Taxa de Crescimento	1,00%
Prazo Médio de Recebimento (dias)	30
Prazo Médio de Pagamento (dias)	30
Prazo Médio de Pagamento IVA (dias)	40
Prazo Médio de Pagamento SS (dias)	20

Fonte: elaboração própria a partir dos dados recolhidos.

Unidade monetária utilizada: Euro €.

Inflação média esperada: é de 1,04% baseado no Índice de Preços ao Consumidor, (IPC) por refletir a evolução dos preços de um pacote de produtos e serviços padrão que as famílias em Portugal adquirem para consumo.³

Taxa de IVA: é de 23% dentro da categoria de alimentos com açúcar.

Encargos Sociais: taxa contributiva aplicável à entidade empregadora 23,75%.⁴

Segurança Social dos colaboradores: taxa contributiva aplicável em função do exercício da atividade profissional corresponde a 11%.

Imposto sobre rendimento coletivo IRC: taxa de 25% para entidades residentes que exercem a título principal uma atividade de natureza comercial classificados como pequena ou média empresa.⁵

Taxa de crescimento: visto tratar-se de uma empresa já em laboração, a taxa de 1,00% foi definida com base no acréscimo do volume de negócio que a realização do projeto permitirá obter face à atividade normal da empresa.

Gastos com pessoal: sendo que este projeto se encontra numa fase de reestruturação que visa o crescimento gradual do negócio, perspetivou-se para dois funcionários na categoria de Pasteleiro e Ajudante de cozinha uma remuneração base mensal de 1.200€ e 800€ respetivamente.

Taxa de remuneração pretendida para os capitais investidos: devendo-se ao facto de o nível de atividade previsto ser suficiente para cobrir os custos estruturais da empresa e o resultado operacional ser positivo, estima-se uma taxa de desconto de 12,50% ao final dos 5 anos de projeto.

Tendo por base o prazo médio de recebimentos e o prazo médio de pagamentos de 30 dias respetivamente, apresenta-se um fundo de maneiio mais baixo no ano de 2018, do que no ano 2017, na medida em que há receitas face ao investimento de arranque. Ao longo da evolução do negócio a necessidade de fundo de maneiio, mantem-se em valores moderados, na medida em que se prevê uma melhoria de disponibilidade financeira decorrente da evolução da atividade económica da empresa. No entanto, existe uma situação frágil da situação económica da empresa que não permite reduzir a margem de segurança em relação ao fundo de maneiio.

³ <http://pt.global-rates.com/>

⁴ <http://www.seg-social.pt/calculo-das-contribuicoes1>

⁵ <http://info.portaldasfinancas.gov.pt/>

4.5 Previsões de *Cash Flows*

É de salientar o que o *cash flow* representa, e este pode definir-se de uma forma simples como a diferença entre as entradas e saídas de dinheiro numa entidade num determinado período de tempo. Com efeito, é inquestionável a sua importância, nomeadamente a previsão dos *cash flows*, pois permite melhorar o desempenho da empresa, e é um indicador de avaliação, tal como para a seleção de projetos de investimento.

Certamente, no caso do presente projeto, apresentam-se *cash flows* de exploração positivos e crescentes ao longo dos 5 anos analisados, deduzindo as amortizações do resultado operacional para o cálculo do *cash flow* operacional, na medida em que estes se tratam de gastos económicos e não financeiros. No entanto os *cash flows* acumulados são negativos nos seus primeiros 3 anos, situação que se reverte após os devidos ajustes na atividade operacional da empresa.

Tabela 4.2 - Cash flow previsional do projeto

Cash Flow previsional do projeto		2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA		13 056,89	14 257,25	14 988,94	16 118,48	16 729,10
EBITDA x (1-t)		9 792,66	10 692,94	11 241,70	12 088,86	12 546,82
Benefício Fiscal das Amortizações		897,73	897,73	918,57	668,07	668,07
Cash Flow previsional de Exploração		10 690,39	11 590,67	12 160,27	12 756,93	13 214,89
Investimento em Capital Circulante		-10 215,71	-163,45	-166,07	-168,72	-171,42
Investimento em Capital Fixo	-23 735,34					
Cash-flow do projeto	-23 735,34	474,68	11 427,22	11 351,36	12 588,20	13 043,47
Fatores de atualização	1	0,88888889	0,7901235	0,702332	0,6242951	0,554929
Cash-flows atualizados	-23 735,34	421,94	9 028,91	7 972,42	7 858,75	7 238,20
Cash-flows atualizados acumulados	-23 735,34	-23 313,40	-14 284,49	-6 312,07	1 546,68	8 784,88

Fonte: elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo.

4.6 Indicadores económicos

Antes de partir para a análise dos rácios financeiros propriamente dita, é de salientar que os rácios fornecem informação em termos relativos, que ajudam a avaliar o desempenho e saúde do negócio, possibilitando, analisar pontos fortes e fracos na gestão e estratégia da organização, corrigir falhas e traçar novos planos. É aqui a relevância na sua análise para o projeto.

Tabela 4.3 - Principais indicadores do projeto

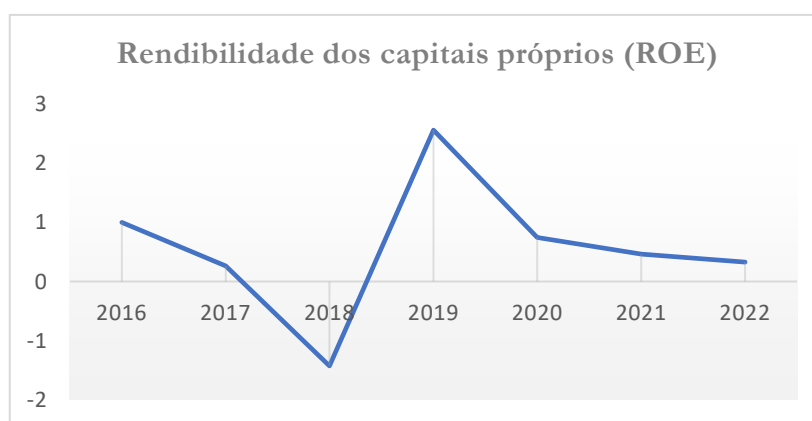
Indicadores Económicos - Financeiros	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rendibilidade dos capitais próprios (ROE)	100,09%	26,35%	-137,19%	266,55%	75,22%	47,20%	33,04%
Rendibilidade do total do ativo (ROA)	-200,72%	-28,44%	40,46%	31,89%	26,62%	24,01%	20,05%
Rotação do total do ativo	4,09%	75,05%	510,25%	350,27%	260,72%	201,05%	163,16%
Indicadores Financeiros	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	-200,53%	-107,93%	-29,49%	11,97%	35,38%	50,86%	60,67%
Indicadores de Liquidez	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez geral	0,17	0,42	0,01	0,53	1,06	1,64	2,25
Liquidez reduzida	0,17	0,29	-0,10	0,42	0,95	1,53	2,13
Indicadores de Risco Negócio	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Grau de alavancagem operacional (GAO)	91,23%	75,47%	153,35%	143,53%	132,47%	119,87%	119,01%

Fonte: elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo

4.6.1 Rendibilidade dos Capitais Próprios ou Retur on Equity (ROE)

Avalia o nível de eficiência durante um ano de utilização de fundos próprios, ou seja, quais são os resultados gerados por cada euro de capital próprio. A empresa para os anos 2016-2017 não apresenta rendibilidade nenhuma por obter resultados operacionais negativos que foram aquém do retorno esperado, embora a empresa se encontre na sua fase de arranque. No entanto, esta situação melhora nos anos seguintes aplicando-se uma reestruturação económica a nível de exploração, nomeadamente na área de venda, planeamento e controlo na produção, de forma a criar progressivamente uma sustentabilidade centrada na capacidade de gerar excedentes de exploração que permitam solver os compromissos futuros, e assim conseguir recuperar os capitais investidos. (Fernandes, A.; Nuno M. e Morais, V. 2014).

Quadro 4.1 - Rendibilidade dos capitais próprios



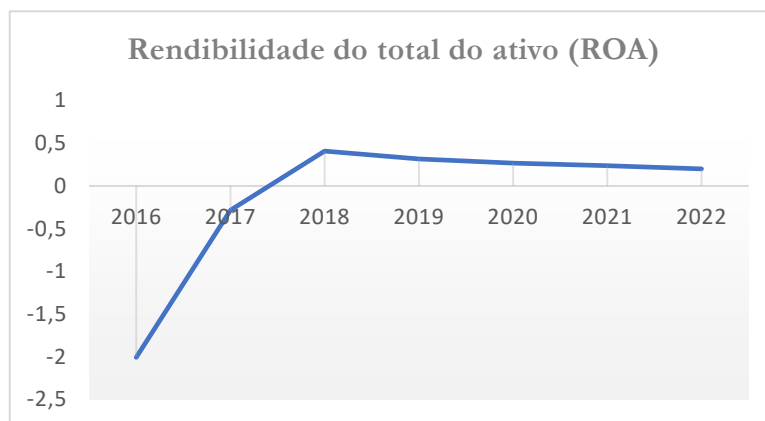
Fonte: elaboração própria

4.6.2 Rendibilidade Operacional do Ativo (ROA)

Este rácio identifica os resultados por cada euro de ativo utilizado na exploração, para assim avaliar a eficiência e capacidade de gestão dos ativos detidos pela empresa. Verificou-se que a

empresa apresenta valores por debaixo do setor de atividade, o que reflete uma inadequada utilização dos seus ativos e de maneira semelhante na margem obtida nas vendas, o que dificulta o reforço dos capitais próprios. Embora, nos anos subsequentes apresentasse uma melhora considerável nos resultados por um aumento notório nos ativos da empresa.

Quadro 4.2 - Rendibilidade do ativo



Fonte: elaboração própria

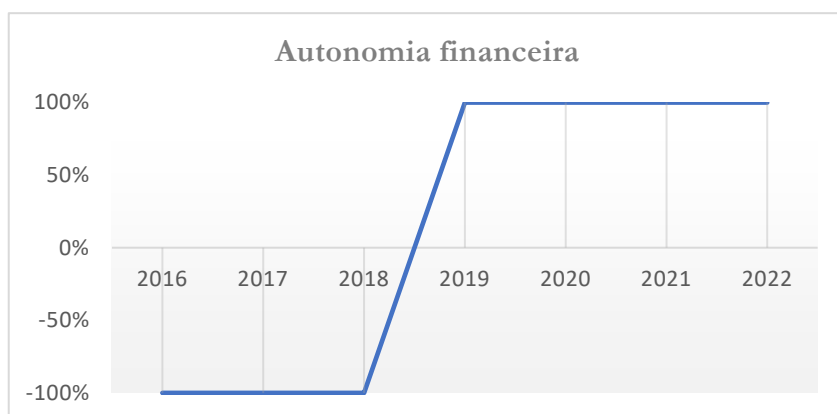
4.6.3 Autonomia Financeira

Este rácio avalia a capacidade dos sócios em financiar seus ativos com capital alheio, e aqui pode ser visto uma autonomia inexistente que a empresa tem para adquirir responsabilidades financeiras, sobre tudo nos primeiros dois anos de atividade da empresa (2016-2017), cujos resultados obtidos foram negativos, e isto, devido à acumulação de resultados negativos, imaturidade para financiamentos e vendas muito baixas, condicionaram a presença de uma possível situação financeira, por causar problemas de tesouraria ou riscos de insolvência.

Ressalva-se mais uma vez que o cenário da empresa pode melhorar se as prestações suplementares foram aplicadas, o que em termos de autonomia financeira seria razoável, verificando-se certa capacidade em cumprir com os compromissos a longo prazo.

Com efeito, a melhoria deste rácio reflete pelo investimento feito com o objetivo de melhorar os elevados resultados negativos e reverter a tendência da empresa a uma autonomia financeira de continuo crescimento.

Quadro 4.3 - Autonomia financeira após investimento

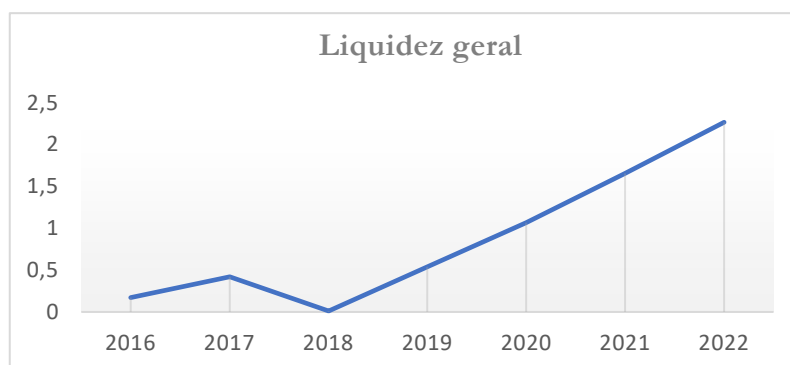


Fonte: elaboração própria

4.6.4 Liquidez geral

Este rácio avalia a totalidade dos ativos de curto prazo com a totalidade dos passivos de curto prazo. Nos anos 2016-2017 a liquidez da empresa foi deficitária o que significa que os valores obtidos dos ativos circulantes de curto prazo foram insuficientes para satisfazer os compromissos dos passivos de curto prazo. No mesmo sentido, os ativos correspondem a valores imobilizados nas contas Inventário e Clientes o que acentua o nível crítico da empresa, tendo em conta os riscos de obsolescência e não venda. Assim sendo, um aumento nas vendas diminuiria o alto nível de dependência de clientes para liquidar o passivo a curto prazo. Note-se que com uma subida progressiva nos níveis das vendas apresenta-se uma melhoria paulatina nos ativos a curto prazo, o que permite fazer frente aos passivos a curto prazo dos anos subsequentes. Verifica-se que o investimento ajudou numa melhora na conta Clientes aliviando a situação crítica da empresa nos seus passivos.

Quadro 4.4 - Liquidez da empresa após investimento



Fonte: elaboração própria

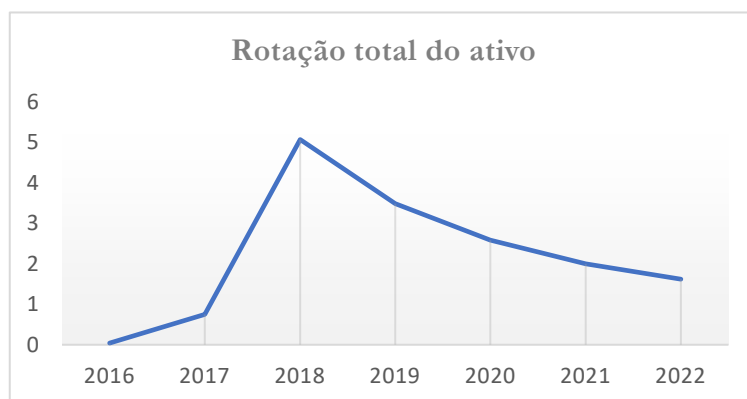
4.6.5 Margem líquida Sobre Vendas MLSV

Mostra o lucro líquido para cada unidade de venda realizada na empresa. Os resultados obtidos pela empresa nos primeiros anos de exercício, mais uma vez foram negativos, quando suas vendas nos anos correspondentes foram deficitárias por eventuais distorções no passivo que foram reestruturadas, melhorando assim o resultado líquido da empresa, tendo em conta que a empresa tem a capacidade de gerar resultados operacionais positivos, assegurando a manutenção e remuneração dos capitais próprios e possibilitando o reembolso do passivo.

4.6.6 Rotação total do ativo

Este rácio indica o grau de eficiência com que a empresa está a utilizar os seus ativos. E tendo em conta o setor de atividade, observa-se valores baixos de rotação de ativos que pode ser interpretado como que existe um potencial de vendas que não está a ser maximizado. No entanto, aplicam-se medidas corretivas, em relação aos prazos médios de recebimento para assim diminuir os riscos relacionados.

Quadro 4.5 - Rotação do ativo - La Bomboneria Artesanal

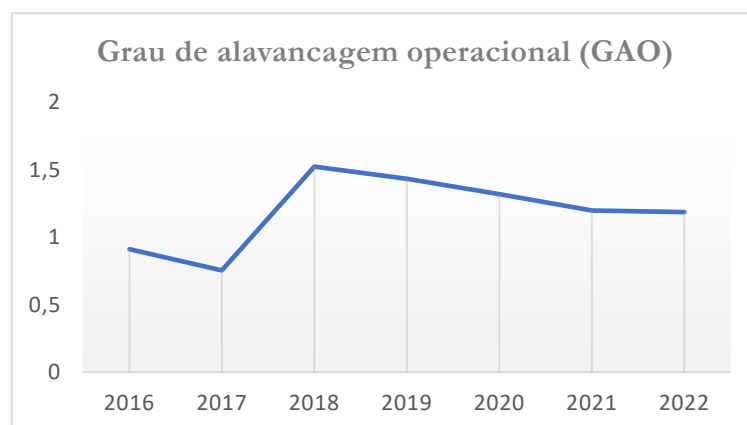


Fonte: elaboração própria

4.6.7 Grau de Alavancagem Operacional (GAO)

Este indicador de risco avalia o efeito no resultado operacional de uma variação percentual nas vendas. Quanto mais elevado o GAO, maior será a alteração no resultado operacional. (Fernandes, A.; Nuno M. e Morais, V. 2014). Este indicador regista a partir do ano 2018 uma alavancagem e um resultado dentro da média do setor de chocolate, o que indica um efeito positivo em termos de análise de risco operacional, devido a um aumento significativo nas vendas.

Quadro 4.6 - Grau de Alavancagem Operacional da empresa

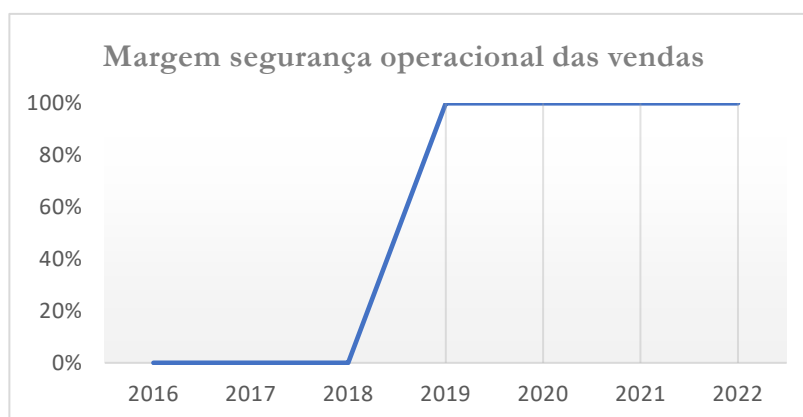


Fonte: elaboração própria.

4.6.8 Margem de Segurança Operacional nas Vendas

É oportuno falar sobre este indicador de risco, por verificar-se uma mais-valia no Resultado Operacional da empresa três anos após o investimento, e que reflete no Ponto Morto Operacional por ser atingido e ultrapassado de forma abrangente em comparação com os anos 2016-2017.

Quadro 4.7 - Margem de segurança após investimento

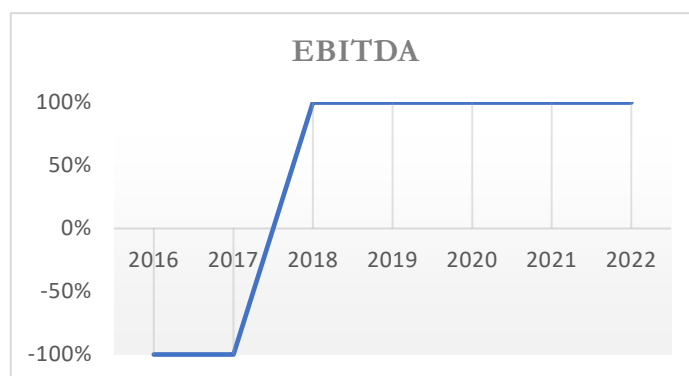


Fonte: elaboração própria

4.6.9 Margem Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)

Esta margem torna-se positiva a partir do ano 2018, uma vez que se observa o impacto que o investimento, e consequentemente as vendas teve nas demonstrações financeiras. É possível retirar a notória melhoria que a margem EBITDA apresenta pelos resultados operacionais serem equiparáveis com os ingressos obtidos pelas vendas.

Quadro 4.8 - EBITDA em percentagem das vendas após investimento



Fonte: elaboração própria

4.6.10 Necessidades de Fundo de Maneio

Pode observar-se que a empresa embora apresente uma grande melhoria nas suas NFM a partir do ano 2018, em relação aos seus primeiros anos de atividade, continua a registar valores negativos, e isto pode verificar-se em alguns dos principais indicadores como são o Prazo Médio de Recebimentos (PMR) e o Prazo Médio de Pagamentos (PMP) que fornecem informação pertinente de como a empresa gere seus prazos, e neste caso em particular o PMP na prática é inferior ao PMR o que se traduz numa necessidade de recorrer à Tesouraria por cumprir as responsabilidades de pagamento, antes de receber dos clientes.

A empresa demonstra que em termos de gestão, continua a apresentar falhas na liquidez, no entanto estes resultados não afetam de forma significativa o futuro rentável da empresa e que através de medidas corretivas podem ser assentes.

4.6.11 Desempenho económico

A eficiência na utilização dos fundos próprios verifica-se com uma melhora consistente na capacidade da empresa gerir receitas de exploração que permitem solver os compromissos futuros, ou seja, nos anos subsequentes apresentasse uma evolução considerável nos resultados por um aumento nos ativos da empresa.

O aumento nas vendas do ano 2018, atende aos vários clientes angariados dentro do segmento revendas nomeadamente uma cafetaria, uma pastelaria, e dois lojas de revenda de bolos que representam a grosso modo um aumento do 90% no volume das vendas, gerando cash flows de exploração positivos que ajudaram a equiparar os resultados operacionais da empresa. A venda direta dos nossos produtos em estabelecimentos comerciais também proporcionou um

reconhecimento da marca por parte de clientes de retalho que também fizeram um contributo importante no registo das vendas do ano em curso.

A seguir está a tabela 4.4 com as percentagens estimadas de encomendas dos clientes que contribuíram numa melhoria na saúde da empresa

Tabela 4.4 Canais de venda

Cliente	Produto: Bolos	Produto: Bombons	Percentagem Total
Simpli Bakery and Coffee	3%	17%	20%
Nós é mais bolos	30%		30%
Mercado Algés	10%		10%
Padaria Pastelaria Flor da Espadaneira, Lda.		15%	15%
Clientes de retalho	20%	5%	25%

Fonte: elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo.

4.6.12 Viabilidade Económica

No que respeita à viabilidade económica, parte-se do pressuposto de que a empresa é totalmente financiada por capitais próprios e que por isso não contrai dívida financeira. A análise deste tipo de viabilidade foi realizada aplicando uma taxa de desconto de 12,5%. Os fluxos de caixa do reinvestimento são atualizados com mencionada taxa (12,5%) e obteve-se um Valor Atual Líquido (VAL) de € 8.784,9.

A Taxa Interna de Retorno TIR modificada que se gerou com uma taxa de reinvestimento de 12,5% foi de 19,8 %.

O Período de Retorno do Investimento ou *Payback*, representa o tempo necessário para recuperar os montantes investidos através dos *cash-flows* gerados, neste caso será de 3 anos e 9 meses.

O presente projeto de reinvestimento assente num impulso no Volume de negócio da empresa, no montante global de € 23.735,00 apresenta viabilidade económica. A partir do *cash-flow* operacional estimado para um período de vida útil do projeto de 5 anos, pode concluir-se que o projeto tem viabilidade económico-financeira, apresentando um VAL positivo de € 8.784,9 e uma TIR de 19,8 %, o que garante uma moderada remuneração dos capitais próprios investidos. O projeto apresenta resultados líquidos positivos a partir do arranque de reinvestimento, em 2018, com valores de 21.043,00 € no primeiro ano.

Tabela 4.5 Viabilidade económica e financeira do projeto de investimento

Viabilidade Económica-Financeira		2018	2019	2020	2021	2022
Vendas		107 373,68	109 091,66	110 837,13	112 610,52	114 412,29
EBITDA		13 056,89	14 257,25	14 988,94	16 118,48	16 729,10
Cash-flow do projeto		474,68	11 427,22	11 351,36	12 588,20	13 043,47
VAL	8 784,90					
TIR	19,80%					
Payback	3 anos e 9 meses					

Fonte: elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo.

4.7 Análise do Investimento

Aumentar o nível de vendas num período de curto prazo, com o fim de atingir um crescimento trimestral de 40% que sustente a sua estabilidade económica e que se reflita numa maior participação da marca no mercado de chocolates.

- Através de uma oferta de produtos dirigida ao setor de revendas foi possível atingir níveis de vendas superiores aos predefinidos e que permitiram melhorar os resultados económicos da empresa de forma progressiva.

Ampliar a oferta de produtos, a ser dirigidos a canais de venda específicos que garantem uma maior abrangência de clientes.

- Pelo fator sazonal e a fim de satisfazer uma maior diversidade de clientes foram criados bolos, bombons e trufas geladas de sabores que não só partiram do chocolate e que vão de encontro com os novos requerimentos que os clientes comunicam no mercado.

Diversificar e personalizar o serviço, por forma a tornar mais acessível e dinâmico o contato com os potenciais clientes, que dê respostas rápidas as suas exigências e acrescente um valor particular ao negócio.

- Além das redes sociais, a criação do *website* e do *email* da marca, abriram uma janela de comunicação com os clientes que de forma direta transmitem as suas opiniões e preferências e, desta forma a empresa tem conseguido ajustar os produtos ao gosto dos clientes para uma maior satisfação e melhoria do serviço.

Desenvolver um plano financeiro, cujos indicadores certifiquem o controlo e bom funcionamento do negócio e consequentemente sua sustentabilidade a longo prazo.

- Adicionalmente com um novo contabilista e o *software* de faturação *online* que conta com uma base de dados de clientes, fornecedores, produtos e serviço, leva-se um controlo mais apurado sobre a saúde financeira da empresa.

5 Conclusão

Sendo o principal objetivo melhorar e expandir a situação económico-financeira da empresa foi oportuno elaborar o presente modelo de negócios que proporcionou tirar algumas ilações e criar mecanismos para que, apesar da frágil situação da empresa a sua atividade se mantivesse e melhorasse.

Numa primeira fase realça-se a importância que um estudo de mercado lhe confere a um negócio, por ser a base de qualquer planeamento estratégico e mais ainda num mundo globalizado onde as circunstâncias são efémeras e a toma de decisão implica fatores mais abrangentes e complexos de ordem interna e externa que devem ser tidos em conta antes de tomar qualquer tipo de decisão. Para isto o conhecimento deve ir da mão de qualquer gestor ou líder que decida empreender um negócio.

Sob esta ótica, avaliou-se a natureza do empreendedorismo em Portugal em suas várias componentes que retratam a realidade que representa criar um novo negócio e mais ainda para estrangeiras que decidem e manifestam as vantagens de empreender um negócio próprio, sem deixar de lado as repercussões que se impõe sobre as organizações económicas e sociais.

O conhecimento junto com o controlo da informação são a chave para garantir a flexibilidade que todo modelo de negócio deve ter para se adaptar a diversos contextos e ganhar seu diferencial competitivo. No caso da La Bomboneria Artesanal, esta inseriu-se na ação de dar a conhecer o chocolate de uma forma diferenciadora, que mesmo já estando enquadrado dentro de uma cultura de consumo massivo, não é bem conhecido de uma forma artesanal cujas propriedades de sabor e tratamento destacam, em relação ao chocolate industrializado e de fácil aquisição.

O chocolate é um produto amplamente comercializado no mercado português que poderia ser pouco atrativo pela grande concorrência e marcas que existem no mercado, contudo a velocidade com que o conhecimento abrange tantas vertentes que promovem a criação de novas ideias, marcas e produtos, promove a criação de novos negócios relacionados com o chocolate para realçarem em maior medida as suas propriedades de uma forma não convencional, com modelos de produção inovadoras que possibilitam a permanência deste negócio dentro do mercado. Sob estas premissas desenvolveu-se este trabalho para identificar estratégias que se ajustem, deem suporte e promovam o crescimento de uma ideia de negócio para uma pequena empresa.

Outro contributo dado com este estudo, através da empresa em alvo, é a importância que a avaliação económica e financeira tem ao longo do desenvolvimento de um negócio, por analisar e conjugar rácios e/ou indicadores que identificaram pressupostos e deram suporte á melhora da situação da empresa para sua sustentabilidade ao longo prazo.

Tornou-se relevante uma reflexão acerca do caminho percorrido, e após esta análise aplicaram-se estratégias de planeamento que permitiram uma evolução progressiva, conforme os recursos disponíveis e os cenários que se apresentaram, respondendo às dinâmicas externas e internas da empresa e numa busca pelo equilíbrio entre manutenção, desenvolvimento e inovação.

Percebeu-se que é essencial uma visão abrangente, um contacto próximo e constante com o mercado e com as oportunidades, e a importância de utilizar as aprendizagens passadas para construir crescimento e garantir flexibilidade, de modo a conseguir-se reagir ativamente aos fatos que surjam, o que poderá levar à inovação.

Com a concretização do reinvestimento, obteve-se uma melhoria notória na situação financeira que se tornou num impulso para que a empresa possa melhorar os seus resultados, tanto a nível de vendas, como de visibilidade no mercado, através da angariação de novos parceiros, o que leva a afirmar a total viabilidade do negócio no mercado em que está inserido.

No entanto, é preciso continuar a desenvolver ações de reinvestimento e crescimento na cadeia de valor, aumentando o volume de vendas, para assim conseguir um estado de maturidade da empresa conjugado com a alta competitividade na que o mercado de chocolate se encontra atualmente.

6 Bibliografia

Webgrafia

Araújo, José M. - Uma caracterização do setor dos Restaurantes e Similares em Portugal. [em linha]. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2012. Relatório de Mestrado. [Consult. 17 jan. 2018]. Disponível em URL: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18758/1/Uma%20caracteriza%C3%A7%C3%A3o%20do%20setor%20dos%20Restaurantes%20e%20Similares%20em%20.pdf>

Alfaiate, Teresa – Plano de negócio – Centro de depuração e expedição de moluscos bivalves vivo. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Área de gestão e empreendedorismo. Dissertação de mestrado. [Consult. 08 abril. 2018]. Disponível em URL: <<https://repositorio.ipl.pt>>

Alves, Luis – Empreendedorismo tecnológico: Modelo de negócios de package point. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Área de gestão e empreendedorismo. Dissertação de mestrado. [Consult. 07 mar. 2018]. Disponível em URL: <<https://repositorio.ipl.pt/handle/>>

Banco de Portugal. Eurosistema. (2018) - Contas nacionais, mercado de trabalho e inflação. [Consult. 14 jan. 2018]. Disponível em URL: <https://www.bportugal.pt/indicador/contas-nacionais>

Carreiro, João – Projeto de mestrado: Plano de negócios – Gradual de skateboards. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Área de gestão e empreendedorismo. Dissertação de mestrado. [Consult. 17 mar. 2018]. Disponível em URL: <<https://repositorio.ipl.pt>>

Croca, Maria – O empreendedor entre a liderança e a gestão: estudo de caso no setor de alta cozinha. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Área de gestão e empreendedorismo. Dissertação de mestrado. [Consult. 01 abril. 2018]. Disponível em URL: <<https://repositorio.ipl.pt>>

Diário Exame Expresso. (2017) - Consumo de Chocolate em Portugal. [Consult. 17 fev. 2018]. Disponível em URL: <<http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2017-03-06-Negocios-de-chocolate>>

Dinheiro. (2009) Consumo de chocolate aumenta com a crise. [Consult. 17 fev. 2018]. Disponível em URL: [Disponível em: <http://www.dn.pt/bolsa/interior/consumo-de-chocolate-aumenta-com-a-crise-1450366.html>](http://www.dn.pt/bolsa/interior/consumo-de-chocolate-aumenta-com-a-crise-1450366.html)

Economias. (2014) – Análise baseada no ciclo de vida dos produtos. Empresas. [Consult. 16 mar. 2018]. Disponível em URL: <https://www.economias.pt/conceito-de-matriz-bcg/>

Gomes, Carlos – O empreendedorismo e a criação de um negócio – Physalis Peruviana. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Área de gestão e empreendedorismo. Dissertação de mestrado. [Consult. 18 abril. 2018]. Disponível em URL: <https://repositorio.ipl.pt>

Hotelaria de Portugal. (2018) – Crescimento de hotéis em Lisboa. Estudos & Research. [Consult. 14 jan. 2018]. Disponível em URL: <http://www.hoteis-portugal.pt/servicos/estudos-e-estatisticas>

Leite, Paulo – Plano de negócio – Óleo alimentar de alto rendimento. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Área de gestão e empreendedorismo. Dissertação de mestrado. [Consult. 11 maio. 2018]. Disponível em URL: <https://repositorio.ipl.pt>

Mendes, Ineida da Conceição – O empreendedorismo como uma alternativa profissional atual: estudo comparativo entre Cabo Verde e Portugal

. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Área de gestão e empreendedorismo. Dissertação de mestrado. [Consult. 11 maio. 2018]. Disponível em URL: <https://repositorio.ipl.pt>

Pinheiro, Ana M. (2018) - Vão abrir 61 novos hotéis. Metade em Lisboa e no Porto. Dinheiro. [Consult. 14 jan. 2018]. Disponível em URL: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/vao-abrir-61-novos-hoteis-metade-em-lisboa-e-no-porto-9064344.html>

Blogs

Maxima. (21 de dezembro de 2012). Top10 - Chocolates de comer e chorar por mais. [Blog post]. Recuperado de: <http://www.maxima.pt/mundo/detalhe/top-10-%E2%80%93-chocolates-de-comer-e-chorar-por-mais>

Kumaira, L. (19 de abril de 2016). Importância do alinhamento estratégico. [Blog post]. UFMG Consultoria Jr. Recuperado de: <http://ucj.com.br/importancia-do-alinhamento-organizacional-para-o-sucesso-das-empresas/> Acesso em: 22 de abril de 2017.

Sapo. (13 de abril de 17). As 5 melhores lojas de chocolate artesanal (para comprar os mais deliciosos doces para as festas). [Blog post]. Casal mistério. Recuperado de: <http://www.casalmisterio.com/as-5-melhores-lojas-de-chocolate-704633>

Bibliografia

COSTA, Horácio; RIBEIRO, Pedro – Criação e Gestão de Microempresas e Pequenos Negócios. 8ª Edição. Lisboa: Lidel, (2009).

CHIAVENATO, Idalberto - Comportamento Organizacional. 2ª Edição. Campus, (2006)

FERREIRA, Manuel; SANTOS, João; SERRA, Fernando – Ser empreendedor – Pensar, criar e moldar a nova empresa. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, (2010).

MARTINS, António; CRUZ, Isabel – Manual de Gestão Financeira Empresarial. 2ª Edição. Lisboa: Escolar Editora, (2016).

MARTINS, Jose - Gestão do Conhecimento - Criação e transferência de conhecimento. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, (2010).

MARTINS, Jose - Estratégia Organizacional Dinâmica. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, (2010).

SANTOS, Ana - Estratégia Organizacional. Do posicionamento ao movimento. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, (2006).

SÁ SILVA, Eduardo – Gestão Financeira – Exercícios Resolvidos. 2ª Edição. Porto: Vida Económica, (2013).

SÁ SILVA, Eduardo; MONTEIRO, Fátima – Empreendedorismo e Plano de Negócio. 2ª Edição. Porto: Vida Económica, (2014).

