

Plano de Negócios:
Sochoc Chocolataria

Francisco Godinho Peres

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão

Orientador:

Mestre Pedro António de Sousa Ferreira, ISCTE-IUL Business School, Departamento de
Contabilidade

Coorientador:

Mestre Luís Matos Martins, Diretor Geral do AUDAX ISCTE-IUL

Abril 2014

Agradecimentos

Ao Professor Pedro Ferreira, por ter aceitado ser meu orientador, pelos conselhos e sugestões e por toda a disponibilidade ao longo desta jornada.

Ao Professor Luís Matos Martins, por ter aceitado ser meu coorientador, por toda a ajuda nas questões de teor financeiro e por todas as sugestões de melhoria do projeto.

Aos meus pais e irmãos pela compreensão nos momentos mais difíceis e por todo o incentivo.

À Mariana Lacueva, pela sua amizade e por toda a ajuda na revisão de texto e conteúdos.

Aos meus amigos Cláudio Caetano, Ricardo Dias, Diogo Gonçalves, Pedro Almeida, Vasco Dias, Valdemar Faria, Filipe Santos e Carlos Carreira por conseguirem que mantivesse o foco nos momentos de maior aflição.

A todos os meus amigos do Departamento de Rankings e Acreditações e do Departamento de Comunicação, pelo apoio moral e pelos momentos de descontração quando necessário.

Índice

Agradecimentos.....	i
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas.....	vii
Resumo.....	viii
Abstract	ix
Sumário Executivo	x
1 Introdução.....	1
2 Revisão de Literatura	3
2.1 Gestão e Estratégia	3
2.2 Dimensões da Estratégia: Velocidade, Espaço e Localização.....	4
2.2.1 Velocidade – mais Rápido.....	4
2.2.2 Espaço – a Rede	5
2.2.3 Localização – o Posicionamento	5
2.3 E-Business Vs e-Commerce	5
2.4 Modelos de Negócio Eletrónicos.....	7
2.5 Plano de Negócio.....	9
2.6 Empreendedorismo.....	9
2.7 Enquadramento Histórico do Chocolate.....	10
2.8 O Mercado do Chocolate em Portugal	10
2.9 Factos e Tendências do Mercado a Nível Nacional e Global.....	12
2.9.1 Portugal	12
2.9.2 Global	12
2.9.3 Mercado em Portugal VS Globo	13
2.10 Diabetes em Portugal e a Importância da Stévia	13
2.11 Utilização de Internet em Portugal	14
3 Quadro de Referência.....	16

4	Metodologia	17
5	Análise de Mercado.....	19
5.1	Análise do meio envolvente (PESTA).....	19
5.1.1	Envolvente Político-Legal.....	19
5.1.2	Envolvente Económica.....	20
5.1.3	Envolvente Social.....	21
5.1.4	Envolvente Tecnológica	21
5.1.5	Envolvente Ambiental.....	22
5.2	Análise das 5 Forças de Porter	23
5.2.1	Poder Negocial dos Fornecedores	24
5.2.2	Poder Negocial dos Clientes	24
5.2.3	Ameaças de Novas Entradas	24
5.2.4	Ameaça de Produtos Substitutos	25
5.2.5	Rivalidade entre as Empresas.....	25
5.3	Mercado Atual	26
5.3.1	Valor e Volume de Mercado	26
5.3.2	Segmentação do Valor por Categoria.....	27
5.3.3	Quota de Mercado	27
5.3.4	Distribuição de Vendas	28
5.4	Mercado Futuro/ Previsões.....	28
5.5	Tendências do Mercado.....	29
5.6	Análise Interna (SOAR)	30
5.7	Análise da Concorrência.....	32
5.8	Perfil e Preferências do Cliente	34
6	Estratégia de Desenvolvimento.....	36
7	Formulação Estratégica.....	38
7.1	Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas	38

7.2	Objetivos do Plano de Negócios.....	38
8	Modelo de Negócio CANVAS.....	40
8.1	Segmentos de Clientes.....	40
8.2	Proposta de Valor	41
8.3	Canais	42
8.4	Relações com os Clientes	43
8.5	Fluxos de Rendimentos	43
8.6	Recursos-Chave	44
8.7	Atividades-Chave	45
8.8	Parcerias-Chave	45
8.9	Estrutura de Custos.....	46
9	Políticas de Implementação.....	47
9.1	Marketing.....	47
9.1.1	Produto	47
9.1.2	Preço.....	48
9.1.3	Distribuição	49
9.1.4	Comunicação.....	50
9.1.5	Embalagem.....	54
9.1.6	Posicionamento	55
9.1.7	Pessoas	56
9.2	Tecnologia	56
9.3	Organização.....	57
	Diretor	57
	Vendedor	57
9.4	Financiamento	57
10	Requisitos para a Implementação.....	59
11	Avaliação Financeira.....	60

11.1	Pressupostos.....	60
11.2	Volume de Negócios.....	60
11.3	CMVMC.....	61
11.4	Fornecimentos e Serviços Externos.....	61
11.5	Gastos com Pessoal.....	62
11.6	Investimento.....	62
11.7	Demonstração de Resultados Previsional.....	63
11.8	Indicadores e Avaliação Financeira.....	63
11.9	Análise de Sensibilidade.....	64
12	Conclusões, Limitações e Sugestões.....	65
	Bibliografia.....	67
	Websites.....	70
	Anexos.....	71
	Anexo 1 – Quadro das Forças de Porter.....	71
	Anexo 2 – Estrutura do Protocolo Verbal Informal.....	72
	Anexo 3 – Pressupostos.....	73
	Anexo 4 – Fornecimentos e Serviços Externos.....	74
	Anexo 5 – Gastos com Pessoal.....	75
	Anexo 6 – Ponto Crítico Operacional.....	76
	Anexo 7 – Mapa de Cash Flows Operacionais.....	76
	Anexo 8 – Balanço Previsional.....	77
	Anexo 9 – Avaliação Financeira.....	78

Índice de Figuras

Figura 1 – E-Presence a e-Business	6
Figura 2 – Quadro de Referência	16
Figura 3 – Modelo das 5 Forças de Porter	23
Figura 4 – Análise SOAR.....	32
Figura 5 – Estratégias Genéricas de Porter	36
Figura 6 – Modelo Canvas	40
Figura 7 - Tabletes.....	48
Figura 8 - Bolos.....	48
Figura 9 – Bombons	48
Figura 10 – Paul Hector-Bossier	49
Figura 11 – Participação em Feiras	50
Figura 12 - Logotipo	51
Figura 13 – Comunicação Visual	51
Figura 14 – Notícias Locais	52
Figura 15 – Layout do Site.....	53
Figura 16 – Layout do Facebook.....	54
Figura 17 – Embalagem das Tabletes	55
Figura 18 – Embalagem dos Bolos	55
Figura 19 - Organograma	57

Índice de Tabelas

Tabela 1- Utilização da Internet para Compras.....	14
Tabela 2 - Intensidade das Forças de Porter.....	26
Tabela 3 - Distribuição de Vendas	28
Tabela 4 - Valor de Mercado.....	28
Tabela 5 - Volume de Mercado.....	29
Tabela 6 - SWOT VS SOAR.....	30
Tabela 7 - Prevalência Diabetes	34
Tabela 8 - Lista de Produtos Sohoc	47
Tabela 9 - Preço dos Produtos.....	49
Tabela 10 - Vendas.....	60
Tabela 11 - CMVMC	61
Tabela 12 - FSE.....	61
Tabela 13 - Gastos com Pessoal.....	62
Tabela 14 - DR Previsional	63
Tabela 15 - Avaliação Financeira.....	63
Tabela 16 - Análise de Sensibilidade	64
Tabela 17 - Análise Porter Completa	71
Tabela 18 - Pressupostos	73
Tabela 19 - FSE Completos	74
Tabela 20 - Gastos Pessoal Completos	75
Tabela 21 - Ponto Crítico Operacional.....	76
Tabela 22 - Cash Flows Operacionais.....	76
Tabela 23 - Balanço Previsional.....	77
Tabela 24 - Avaliação Financeira Completa	78

Resumo

Este trabalho foi realizado no contexto de conclusão do Mestrado em Gestão e tem por objetivo a elaboração de um plano de negócios e posterior implementação de uma empresa de venda de chocolate belga, através de venda presencial (loja e feiras) e venda através da internet.

Pretende-se também que, para além de rentável, a empresa crie valor para o cliente final, pelo que a aposta se focará na utilização de matérias-primas de qualidade e em servir segmentos para os quais atualmente existe uma oferta limitada de produtos de qualidade (a gama de produtos para diabéticos atual é bastante limitada e cinge-se a bolachas e algum chocolate). Nesse sentido, o objetivo será apostar na utilização de stévia, uma planta com baixo teor de glicose que, aliada ao chocolate, permite que o mesmo seja consumido por pessoas que sofram de diabetes.

De modo a averiguar se existe espaço no mercado, foram realizados estudos de mercado, percebendo assim se os consumidores estão dispostos ou não a adquirir os produtos oferecidos. Foi também realizada uma análise à envolvente da empresa e desenvolver estratégias de posicionamento e desenvolvimento, bem como a definição do target e objetivos de curto e longo prazo. No fim foram definidas políticas de implementação do negócio e analisados os custos e potenciais ganhos do projeto, incluindo também possíveis variações de mercado.

Palavras-Chave: Chocolate Negro, Stevia, Empreendedorismo.

Classificação JEL:

L – Industrial Organization

L6 – Industry Studies

L66 – Food; Beverages; Cosmetics; Tobacco; Wine and Spirits

M – Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

M13 – New Firms; Startups

Abstract

This work was done in the context of completing the MSc in Management and aims to draw up a business plan and subsequent implementation of a company focused on selling Belgian chocolate through face selling (on store and market/fairs) and selling over the internet.

It is also intended that, as well as profitable the company create value for the end customer, so focus will be on the use of high quality products and serve segments for which there is currently a limited supply of quality products (current range of products for diabetics is quite limited and is confined to crackers and some chocolates). In this sense the goal will be to bet on the use of stevia, a plant with low glucose content which, combined with chocolate, allow it to be consumed by people suffering from diabetes.

In order to ascertain whether there is space in the market, it was necessary to do market studies, thus realizing whether or not consumers are willing to buy the products offered. It was also necessary to do an analysis of the business environment and develop positioning and development strategies, as well as defining the target consumer and goals for the short and long term. Finally implementation of business policies were defined, and the potential costs and gains of the project, also including possible market variations will be analyzed.

Key-Words: Dark Chocolate, Stevia, Entrepreneurship.

JEL Classification:

L – Industrial Organization

L6 – Industry Studies

L66 – Food; Beverages; Cosmetics; Tobacco; Wine and Spirits

M – Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting

M1 – Business Administration

M13 – New Firms; Startups

Sumário Executivo

A Sohoc é uma empresa de confeção artesanal de chocolates de origem belga, criada no início de 2014 e que atua na zona de Lisboa. Atualmente não possui loja física, operando apenas por encomenda e através da participação em feiras, daí o objetivo principal deste projeto ser verificar se é economicamente viável implementar fisicamente a empresa na zona da Baixa, em Lisboa, por esta ser uma zona de elevado movimento. A oferta da empresa abrange também os segmentos de pessoas diabéticas, tendo disponível para venda chocolate confeccionado com stévia em lugar do tradicional açúcar.

Através da análise PESTA, da envolvente do mercado, concluiu-se que a situação económica em Portugal não é a mais estável mas que recentemente tem mostrado sinais de melhoria. Na análise da atratividade da indústria de Porter apurou-se que o mercado do chocolate em Portugal tem uma atratividade média-baixa e que cerca de 80% do mercado é controlado por quatro *players* e o restante está dividido pelos concorrentes de pequena dimensão. A análise de mercado permitiu verificar que o mercado do chocolate está em crescimento, em Portugal e no Mundo, e que no caso do mercado português, tendo em conta como as quotas de mercado estão distribuídas, para entrar no mercado a estratégia a seguir teria que ser a de Diferenciação. Uma análise interna, realizada através da análise SOAR, concluí que as principais forças da Sohoc são a qualidade das matérias-primas utilizadas, a parceria feita com o mestre chocolateiro Paul Hector-Bossier e a oferta especializada.

De modo a diferenciar a oferta da concorrência, foi escolhido apostar no segmento dos diabéticos e das pessoas que estão preocupadas com a sua saúde, como foi indicado anteriormente, através da utilização de stévia na confeção de tabletes e bolos, que são elaborados sem farinha e sem gema de ovo, reduzindo os riscos para a saúde dos consumidores. Optou-se também por permitir aos clientes personalizarem os produtos que desejam comprar, podendo optar pelos ingredientes e o tipo de chocolate que querem nas suas tabletes e nos seus bombons tendo em conta que o pedido é feito com antecedência, uma vez que a empresa não terá em *stock* estes pedidos especiais.

Ao desenhar o modelo de negócio, recorreu-se ao modelo CANVAS, um modelo que permite uma abordagem de fácil compreensão e que permite todos os *stakeholders* da empresa participarem na sua construção. O *marketing mix* foi planeado tendo em conta os 7 P's do marketing (Produto, Preço, Promoção, Distribuição, Packaging, Posicionamento, Pessoas) e

recorrendo também aos 8 P's do marketing digital (Pesquisa, Planeamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização, Precisão), devido à componente *online* deste projeto.

Na análise financeira, verificou-se que, ao investir num espaço físico e em equipamento de produção, os resultados líquidos do primeiro e segundo ano são negativos mas que a partir do terceiro ano os resultados são positivos, chegando aos 18.000€ no último ano da avaliação. O valor atualizado líquido do projeto é de 91.845€, tem uma taxa interna de rentabilidade de 52,42% e o *payback period* é de 4,2 anos, o que significa que o investimento tem retorno dentro do período em análise e, caso se mantenham estas previsões, o projeto é atrativo e deverá ser implementado.

Foi também realizada uma análise de sensibilidade, com o intuito de perceber como certas variações poderiam afetar o projeto. Concluiu-se que caso houvesse uma quebra na venda de bolos em 20% ou uma quebra de 10% na venda de todos os produtos, o projeto só teria retorno num período superior à análise (6 anos), tendo no entanto uma TIR de 42 e 30% respetivamente. Tal também aconteceria caso os custos aumentassem 10% mas nesta situação a TIR seria de apenas 17% e levaria mais de 10 anos a ter retorno, não compensando o investimento. Caso o investimento na máquina de temperar chocolate (que custa 8.500€) apenas fosse feito no terceiro ano de atividade, o *payback* seria inferior a quatro anos (3,9), sendo o maior impacto na TIR que seria de 61%. O melhor cenário (testado) para a Sohoc seria caso as vendas ocorridas fossem superiores em 10% às projetadas, tornando o VAL do projeto superior a 100.000€ (144.000€) e existindo um retorno do capital investido a meio do terceiro ano de atividade.

1 Introdução

A ideia para a realização deste projeto surge do gosto pessoal do promotor por chocolate, aliado a um historial médico familiar de diabetes. Tal levou a uma preocupação desde cedo com as quantidades de glucose ingeridas e consequentemente à identificação de uma oportunidade de mercado dada a falta de oferta nesta vertente. A utilização de chocolate belga deve-se em grande parte à perceção que os consumidores têm do mesmo como sendo o melhor do mundo. Para o mercado direcionado para os consumidores que tenham diabetes (ou apenas estejam preocupados com a sua saúde) foi identificada a oportunidade de utilizar stévia, uma planta originária da América do Sul, visto a mesma ter apenas valores residuais de glicose, podendo assim ser consumida com menos restrições por estes consumidores.

Este plano de negócios é promovido pelo autor da dissertação. A elaboração deste plano de negócios tem como objetivo implementar uma empresa de venda de chocolate belga, trabalhado artesanalmente e que tenha, ao mesmo tempo, uma oferta moderna e adequada às necessidades do mercado atual.

Não possuindo *know-how* na área, o que permitiu iniciar este projeto (com a designação de Sohoc) foi, ao frequentar a feira de Óbidos, ter conhecido Paul Hector-Bossier, um mestre chocolateiro belga, que atualmente tem loja em Madrid e que concordou em fazer uma parceria e transmitir os seus conhecimentos sobre trabalhar artesanalmente chocolate.

A gama de produtos será constituída por, tabletes (de chocolate negro e chocolate de leite), bolos (de chocolate negro com açúcar e chocolate negro com stévia) e bombons de diversos sabores, que serão abordados mais adiante. A loja será em Lisboa, preferencialmente na zona da Baixa, dada a mesma ter uma grande afluência de turistas e pedestres no dia-a-dia e ser ainda considerada uma *zona premium*. Parte da comercialização será também realizada através de encomendas e a promoção será feita através de redes sociais (facebook) e também através da participação em feiras (por exemplo, na feira de chocolate do Campo Grande).

O objetivo primário do projeto é verificar se existem condições no mercado que permitam a implementação do mesmo, sendo que os objetivos secundários passam por perceber que nichos existem no mercado que possam ser explorados pela empresa, tendo em conta o tipo de produto que irá ser comercializado (chocolate belga, elaborado com stévia em vez de açúcar).

Para realizar este projeto, será feita uma revisão de literatura e serão realizados estudos de mercado, através de observação direta, juntamente com ferramentas de apoio à gestão (análise de Porter, modelo de negócio CANVAS, entre outros), de modo a definir qual a melhor abordagem ao mercado, tendo em conta as premissas a partir das quais surgiu o projeto. Mais à frente será explicada a metodologia ao pormenor.

O projeto está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura, onde são abordados diversos temas da gestão e é feito um enquadramento do mercado e do chocolate em si, um quadro de referência e a metodologia escolhida para elaborar o projeto, seguido por uma análise de mercado, aos fatores internos e externos à empresa, após a qual é definida a estratégia de desenvolvimento e a formulação estratégica e é aplicado o modelo de negócio CANVAS, no qual se explica qual a proposta de valor da empresa será e as suas fontes de rendimentos e principais custos, e são definidas as políticas de implementação. No final, serão apresentados os mapas de avaliação financeira do projeto e as conclusões a tirar da mesma.

2 Revisão de Literatura

No âmbito do presente projeto, será realizada uma revisão de literatura com o intuito de auxiliar o desenvolvimento do plano de negócio. Para tal serão abordados os temas de Estratégia, E-Business (devido a componente online do negócio), Gestão, Modelos de Negócio. Será também feito um pequeno enquadramento histórico do chocolate e uma breve abordagem ao mercado do chocolate, em Portugal e no Globo.

2.1 Gestão e Estratégia

Desde os primórdios das organizações que o principal objetivo é ter lucros e ultrapassar a concorrência. Para conseguir tal objetivo é preciso definir estratégias, planos de ação e formas de maximizar os outputs da empresa e minimizar a utilização de recursos já por si escassos.

A Gestão é o ato de coordenar todos os esforços dos indivíduos na organização de modo a atingir as metas e objetivos estabelecidos mediante o uso eficiente e eficaz dos recursos disponíveis (recursos humanos, financeiros, tecnológicos e naturais). Gerir implica planear, organizar, dirigir e controlar uma organização no esforço de atingir os objetivos definidos pela empresa. Já a Gestão Estratégica trata de analisar as principais iniciativas das empresas que envolvem recursos e *performance* em ambientes internos e externos. Abrange a Missão, Visão e Objetivos da organização e todos os esforços e planos elaborados com o intuito de alcançar os objetivos previamente definidos. A gestão estratégica providencia uma direção geral para toda a empresa e existe consistência estratégica quando as ações da organização estão alinhadas com as expectativas dos gestores e estes, por seu lado estão alinhados com o mercado e o contexto (Mintzberg *et al*, 1996).

Michael Porter (1979) define a estratégia como uma construção de defesas contra forças competitivas ou o encontrar de posições na indústria onde a competição é mais fraca. A estratégia assume assim um papel essencial para que uma organização possa ser competitiva, independentemente dos mercados em que se atue. Na realidade uma definição estratégica adequada contribui para um posicionamento eficaz da organização. Ainda de acordo com o mesmo autor, a estratégia deve ser criada para ser competitiva, ou seja, uma estratégia deve permitir obter uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Trata-se do resultado do planeamento na organização, devendo sempre definir as relações fundamentais entre os vários stakeholders, isto é, clientes, concorrentes, fornecedores, acionistas, empregados, administração pública e público em geral (Noorderhaven, 1995).

Tendo em conta o que foi referido e tendo em conta o foco essencial do projeto, pode-se definir estratégia em e-Business como: o conjunto de planos e objetivos pelos quais os componentes eletrónicos da organização deverão contribuir para a estratégia organizacional (Chaffey, 2002).

Mintzberg (1979) define estratégia como “o padrão numa corrente de decisões”, contrastando com a visão de estratégia como planear, ao passo que McKeown (2011) diz que “estratégia é moldar o futuro” e que é a tentativa do ser humano de alcançar “fins desejáveis com os meios disponíveis”.

2.2 Dimensões da Estratégia: Velocidade, Espaço e Localização

Conceção estratégica – definir instrumentos de gestão que permitam à empresa gerir a sua relação com a envolvente, cumprindo objetivos, debelando os obstáculos colocados pela concorrência, tentando captar a maior quota de valor possível. O e-business não vem mudar esta realidade. *“A empresa tem que se focar nas suas core competences. A maximização dos lucros, continua a ser o objetivo a alcançar, traduzindo-se na gestão do dia-a-dia bem como na própria conceção estratégica. O que de facto muda, cada vez com maior rapidez e com um cariz mais imprevisível, é o mercado, colocando novas exigências, assumindo requisitos de valor diferentes, entre outros aspetos”* (Carvalho, 2002).

2.2.1 Velocidade – mais Rápido

Uma das maiores fontes de ineficiência é o desfasamento temporal entre as ocorrências registadas no mercado e a incapacidade de internalizar as mesmas no sistema de valor dimensionado ou no seu output (Carvalho, 2002).

No e-business, existem dois conceitos base: o *time to market* e o *time to product* (Carvalho, 2002; Stalk, 1988).

Time to market – relaciona-se com o desenvolvimento e lançamento de novos produtos, atribuindo parte do sucesso à velocidade (rapidez) com que a organização é capaz de oferecer ao mercado novas combinações de valor.

Time to product – capacidade de a organização disponibilizar de forma rápida os produtos/serviços. Gestão do lead time, do prazo de entrega, na definição de um sistema logístico e de uma gestão integrada de fluxos físicos e informacionais.

Existe um terceiro aspeto, o *time to react* (Carvalho, 2002; Christopher, 1997).

Time-to-react – maior agilidade e capacidade de reação às oscilações da procura. Internalização dos requisitos da procura qualificativamente não só do produto nuclear como do serviço logístico (exemplo: tempo de entrega).

2.2.2 Espaço – a Rede

“O e-business traz consigo uma nova visão: a rede de valor. As características da procura condicionam a definição e o dimensionamento da capacidade de output das unidades produtivas. O aumento do risco, inerente ao incremento da volatilidade dos mercados, fez com que as organizações, no intuito de conferirem maior eficiência e de garantirem a rendibilização dos ativos e dos investimentos, se centrassem de forma progressiva na gestão das atividades tidas como nucleares, ou estratégicas” (Carvalho, 2002).

2.2.3 Localização – o Posicionamento

Fatores determinantes para a definição de um posicionamento (Carvalho, 2002):

1º - Conhecer a indústria e conseguir traçar uma fronteira entre a mesma e as demais. Ou seja, conseguir delimitar as fronteiras que separam, por exemplo, a indústria de telecomunicações da indústria audiovisual.

2º - Conseguir determinar as fronteiras geográficas da indústria. Ou seja, perceber que mercado, que valor, que clientes é que são alvo da estratégia a definir.

3º - Conhecer os concorrentes, qual a sua quota de mercado e, naturalmente, que posicionamento estratégico "escolheram".

4º - Determinar a rendibilidade esperada da indústria, e dos segmentos a definir, criando expectativas de remuneração dos investimentos e do capital dos acionistas, assim como saber da possibilidade de atração de novos concorrentes.

2.3 E-Business Vs e-Commerce

Um *e-business* é uma empresa que utiliza a internet para se ligar aos clientes, fornecedores e outras entidades interessadas e potenciar o negócio da empresa (Combe, 2006). Um *e-business* que tenha capacidade de vender, trocar, negociar e transacionar pela internet é

considerado comércio eletrônico (*e-commerce*). O *e-business* inclui também operações relacionadas com logística, CRM, controlo de *stocks*, entre outras (Carvalho, 2002).

Diferença entre e-business e e-commerce. O primeiro supõe a existência de um modelo de negócios integrado, assente em plataformas web. O segundo tem uma vertente meramente transaccional, assumindo o papel de canal de distribuição complementar e/ ou concorrencial com os demais (Carvalho, 2002).

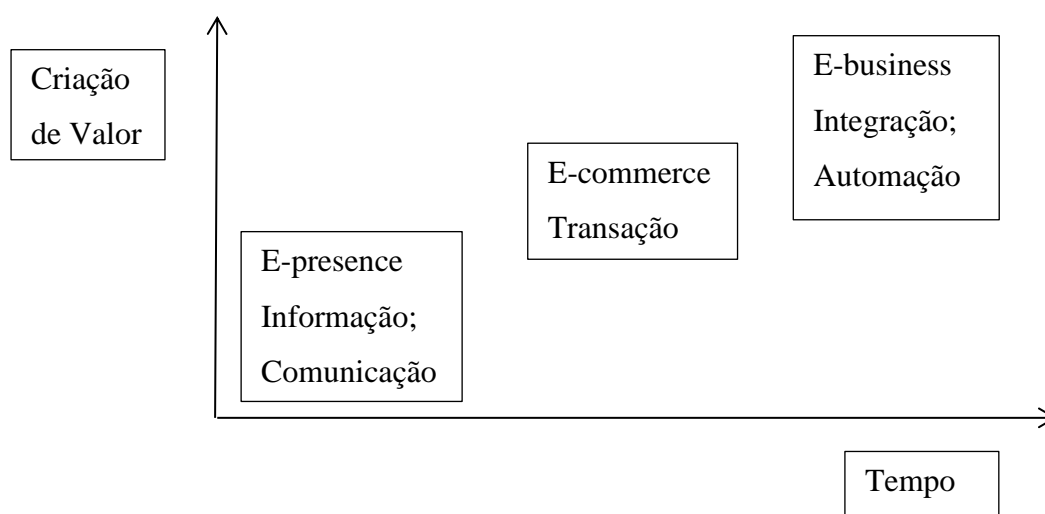


Figura 1 – E-Presence a e-Business (Carvalho, 2002)

E-presence – a unidade empresarial adota uma postura meramente informativa (*one-way*), utilizando a Internet como canal informativo. Numa segunda fase, a Internet pode ser utilizada como um canal com dois sentidos, gerando-se a possibilidade de o cliente contactar a empresa, requerendo esclarecimentos e solicitando outro tipo de informação.

E-commerce – âmbito da transação comercial e informacional. Neste caso, os fluxos informacionais são *inputs* de fluxos físicos, definindo-se requisitos produtivos, comerciais e logísticos. A integração dos sistemas de informação, a uniformização de *templates* e de suportes de leitura são aspetos fundamentais para conferir assertividade e rapidez à resposta física.

E-business – a terceira fase diz respeito à transformação e integração dos processos, gerando modelos de negócio que aproveitem o potencial da Internet como suporte comum dos sistemas de informação. Redefinir processos, automatizar procedimentos e gerar valor acrescentado e eficiência aos sistemas empresariais, assumindo um novo paradigma de gestão

empresarial. O e-business é uma ferramenta de redesenho dos processos numa incessante busca de uma maior criação e retenção de valor, bem como de eficiência.

E-business trouxe ao contexto empresarial um conjunto de novas realidades, entre as quais se destacam (Carvalho, 2002):

- Alteração do Paradigma de Integração – Primeiramente, um potencial integrador entre os elementos do sistema de valor. Este potencial traduz-se numa renovada oportunidade de conferir continuidade, eliminando disrupções ao fluxo físico (mercadorias e outros materiais) entre os parceiros do sistema de valor. A tradução dessa continuidade em valor (serviço) e em custo (posse de stocks, obsolescência, entre outros aspetos) recoloca a fronteira da produtividade (ou eficiência).

- Alteração do Paradigma Comunicacional – A web dá uma visibilidade superior, permitindo que o fluxo de informação integre ERP, suportando um sistema informacional que não encontra fronteiras empresariais.

- Alteração do Paradigma Concorrencial – A emergência da web como suporte transacional, quer no universo B2B quer no universo B2C, trouxe um novo canal de distribuição, que se “alimentará” da canibalização de outros canais, bem como suportará um crescimento de muitas indústrias que assistem ao “desmaterializar” das suas fronteiras. Este aspeto redundará numa indefinição do espaço da indústria, que assiste à entrada de novos concorrentes, *web-based*, originando, necessariamente, uma redefinição da estrutura do mercado (dos níveis de concentração, do sortido oferecido, do preço médio, entre outros aspetos).

2.4 Modelos de Negócio Eletrónicos

“Sempre que é criado um negócio, o mesmo emprega, explicita ou implicitamente um modelo de negócio específico que descreve que mecanismos a empresa utiliza para criar, entregar e captar valor. A essência de um modelo de negócio é o que define como a empresa entrega valor aos clientes, os convence a pagar esse valor e converte esses pagamentos em lucro. Pode-se então afirmar que o modelo de negócio reflete as expectativas que a gestão tem relativamente ao que os clientes querem, como o querem e como a empresa se pode organizar de modo a melhor atender a essas necessidades, sendo paga e obtendo lucro ao fazê-lo.”
David Teece (2010).

Os modelos de negócio eletrónicos podem adotar as seguintes formas (Carvalho, 2001):

E-shops – desempenham a função de divulgar uma empresa e/ ou os seus produtos na internet. Qualquer site de empresa pode ser englobado nesta categoria, independentemente do seu nível de sofisticação. Na sua forma mais completa, surge plenamente enquadrado numa estratégia de marketing que tem em conta este canal, aproveitando, por um lado, as suas potencialidades e, por outro, as sinergias geradas com métodos mais tradicionais.

E-Malls – consistem em centros comerciais virtuais, através dos quais um promotor disponibiliza uma plataforma tecnológica a empresas que queiram constituir e-shops. A disponibilização da plataforma em regime de aluguer permite diluir os avultados investimentos iniciais necessários à integração de pagamentos e logística por um grande número de aderentes. Por outro lado, criou-se a expectativa de que o movimento de cada loja induz movimento noutras lojas. Nalguns casos ocorre a especialização em sectores específicos de negócio, o que conduz à formação de e-marketplaces que podem acrescentar valor de outras formas expostas adiante. Os vendedores podem beneficiar de um acesso mais fácil a concursos de aquisição e dos menores custos associados à transação, embora no longo prazo a competitividade acrescida contribua previsivelmente para uma redução das suas margens operacionais.

Modelo de Portal - os portais permitem aos utilizadores encontrar praticamente tudo o que procuram em apenas um sítio. Oferecem muitas vezes notícias em geral, sobre desporto e o estado do tempo e permitem também pesquisar a web. Dividem-se em:

- Portais Horizontais (inclui motor de busca) – agregam informação sobre uma grande variedade de tópicos.

- Portais Verticais – são mais específicos, oferecem bastantes informações sobre um tópico específico.

Muitos portais têm também a vertente de compras online. Têm uma página de compras com *links* para inúmeros sites de venda de produtos.

Permitem aos utilizadores pesquisar diversos *sites* independentes mantendo a comodidade de pagar com a sua conta do portal (exemplo: Yahoo).

Modelo de leilão - normalmente, os *sites* de leilões atuam como fóruns através dos quais os utilizadores (da internet) podem aceder e assumir o papel de licitador ou de vendedor. Como

comprador, é possível pôr à venda o item desejado, definir o preço mínimo de venda e a data limite para fechar o leilão. Alguns *sites* permitem ao vendedor adicionar uma foto e uma descrição do estado do produto, entre outras opções. Como licitador, é possível pesquisar no site a disponibilidade do produto de que se está à procura, ver a atividade recente das licitações e fazer licitações (geralmente as licitações são pré-definidamente incrementais). Alguns sites permitem ao utilizador pré-definir um limite máximo de licitação e continuam a licitar pela pessoa até esse limite.

2.5 Plano de Negócio

Um plano de negócio é a declaração formal de um conjunto de objetivos da empresa, os motivos pelos quais os mesmos se pensam atingíveis e o plano para alcançar esses mesmos objetivos, pode também conter informações sobre a empresa ou experiência da equipa que tenta atingir esses objetivos (Pinson, 2004).

“... Um bom plano de negócios pode ajudar a tornar um bom negócio credível, compreensível e atrativo para alguém que não esteja familiarizado com o negócio. Escrever um bom plano de negócio não garante sucesso, mas pode ajudar bastante a reduzir a probabilidade de insucesso.” Siegel *et al* (1993: 3-5).

2.6 Empreendedorismo

“É o processo de identificar oportunidades e começar um negócio, reunindo e organizando os recursos necessários à criação no mesmo, assumindo os riscos e as recompensas que do mesmo advêm. O empreendedorismo surge na sociedade como uma definição prática, que ajuda a explicar as inovações que surgem na sociedade” (Schumpeter, 1942).

Segundo Knight (1921) e Drucker (1970) empreendedorismo é a capacidade de correr riscos. O comportamento do empreendedor reflete um tipo de pessoa que está disposta a pôr a sua carreira e a sua segurança financeira em causa e correr riscos, perseguindo uma ideia na qual dispense tempo e capital sem garantias de retorno.

Schumpeter (1942) associou o empreendedorismo à inovação, definindo que o empreendedorismo é perceber e aproveitar novas oportunidades e convertê-las em negócios de sucesso, utilizando recursos existentes de maneira diferente e identificou cinco tipos de inovação:

- Inovação de Produto – introdução de um novo produto no mercado ou melhoria de um existente.
- Inovação de Processo – introdução de um novo método de produção na indústria em questão.
- Inovação do Mercado – a abertura de um novo mercado, isto é, entrada num mercado que não era anteriormente servido, quer o mesmo existisse ou não.
- Inovação da Fonte de Abastecimento – a conquista de uma nova fonte de abastecimento de matérias-primas.
- Inovação da forma de Organização da Indústria – levar uma empresa nova para uma indústria.

Para Baumol (1993), existem dois tipos de empreendedor; o empreendedor organizador de negócios (Say, 1803) e o empreendedor inovador (Schumpeter, 1942)

2.7 Enquadramento Histórico do Chocolate

Cultivado no México, América Central e do Sul pelo menos há três milénios, com o primeiro registo datado de cerca de 1.100 A.C., o chocolate era cultivado pelas pessoas da região, incluindo os Maias e mais tarde pelos Aztecas que faziam *xocolātl* a partir do mesmo, uma bebida dos guerreiros e dos nobres. Já nesse tempo o chocolate era considerado um luxo e tinha um imenso valor simbólico (Bensen, 2008).

Com a chegada dos espanhóis à América do Centro e Sul, o chocolate foi trazido para a Europa e não tardou muito a passar a favorito (e exclusivo) das cortes da altura, sendo Inglaterra a exceção, onde qualquer pessoa que o pudesse pagar podia-o comprar. Com a Revolução Industrial, surgiram novas formas de confeccionar e consumir chocolate, nomeadamente em tablete (Kiple *et al*, 2000).

Esta sequência de acontecimentos, entre outros, visto esta introdução apenas se focar nos tópicos gerais, ajudaram a tornar o chocolate no popular produto que é hoje em dia, com uma procura de 6.775,5 milhões de quilos a nível mundial em 2011 e com previsões de crescer até 7.391,6 milhões de quilos até 2016 (DataMonitor, 2010).

2.8 O Mercado do Chocolate em Portugal

O mercado português do chocolate é um mercado em expansão tendo em 2011 registado um aumento de 4,8% em relação a 2010 em termos de valor de mercado (Valendo em 2011, 241

milhões de euros). A principal informação a retirar acerca do mercado português é o facto de 41,1% das vendas serem provenientes de retalhistas independentes pertencendo o segundo lugar a supermercados/hipermercados com 21,1% de quota de mercado. Esta informação sugere que os consumidores procuram lojas especializadas para comprar chocolate (Marketline Industry Profile, 2013).

Segundo o mesmo estudo (Marketline Industry Profile, 2013), em Portugal as forças com mais influência no mercado são os fornecedores e os produtos substitutos, com uma força de cerca de 3,5 (de 0 a 5), com um grau de rivalidade médio (3). O comprador de chocolate em Portugal é totalmente independente (5), os principais fatores que o influenciam são, o seu poder económico e a facilidade de troca entre marcas (4), é também importante realçar alguma sensibilidade ao preço (3,5 aproximadamente). O fornecedor, por sua vez, tem poder de influenciar mediante o seu tamanho e da existência ou não de produtos substitutos e a relação qualidade/preço em relação à sua oferta (todas estas rubricas têm ponderação 4). Em relação a novas entradas, é realçada a possibilidade de entrada de *players* numa pequena escala, oferecendo produtos de alto valor agregado (MarketLine Industry Profile, 2013).

Estudos realizados sugerem uma tendência a nível mundial do aumento da procura de chocolate negro. É possível observar também que empresas que oferecem uma panóplia de produtos originais e de qualidade (*premium*) tendem a ter sucesso, independentemente da cultura onde se encontram; um dos exemplos é um estudo de caso de uma empresa que vendia chocolate belga a 18 dólares a libra [0.45 Kg], enquanto a concorrência vendia chocolate não trabalhado por cerca de 4 dólares a libra e, mesmo assim, a empresa conseguiu prosperar dada a qualidade da oferta (Hildebrandt, 2009). Outro caso é o do Hotel Chocolat (Datamonitor, 2008), cuja oferta consiste em chocolate *premium* que é vendido em forma de produtos de *boutique*, com um visual apelativo e qualidade bastante acima da média.

Outros estudos (Boivin *et al*, 2012), onde se procura testar qual a variável mais importante na escolha do chocolate (marca, certificados, país de origem ou percentagem de chocolate) concluem que, para os consumidores, o fator mais importante no momento da compra é a percentagem de cacau com uma percentagem de relevância de 41,259% seguida pela marca do mesmo com 22,904% de importância. Este dado é bastante importante uma vez que permite averiguar que para o consumidor o que importa na realidade é a qualidade do chocolate e não a marca.

2.9 Factos e Tendências do Mercado a Nível Nacional e Global

2.9.1 Portugal

O mercado do chocolate em Portugal, de 2004 a 2008, teve um crescimento médio de 5,7%. Entre 2007 e 2011 esse crescimento foi de apenas 5,1% e as previsões são de que esse crescimento abrande para 3,6%. Atualmente o mercado do chocolate em Portugal vale 335 milhões de dólares, ou seja, 241 milhões de euros (MarketLine Industry Profile, 2013).

O segmento com maior procura no mercado nacional é o das tabletes de chocolate com 31,2% de quota de mercado (regista uma queda de 1,2% relativamente a 2008) seguido pelos chocolates em caixa com 30,5% (1% de quebra relativamente a 2008). O segmento que regista um maior aumento na procura é o segmento das *novelties* com 7,4%, um aumento de 1,2% relativamente a 2008, o que mostra que a customização do produto é algo que o cliente tem vindo a procurar (*novelties*, é chocolate trabalhado, por vezes a pedido do cliente).

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 evidencia uma preferência do consumidor por adquirir chocolate numa loja especializada. Outro dado interessante é que em 2008 a previsão para o valor do mercado do chocolate em 2011 era de 332,2 milhões, e o valor efetivo em 2011 foi 335,2 milhões sendo que o mercado cresceu acima das expectativas. O valor esperado para 2016 são 411,4 milhões de euros (Marketline Industry Profile, 2012).

Os estudos mais recentes da Marketline, de novembro de 2013 (à data ainda não existia relatório anual de 2013), indicam que o valor do mercado cresceu, em 2012, em 4,5% para o valor de 323,6 milhões de dólares e o volume aumentou em 3,4% para 27,3 milhões de quilos no mesmo período (Marketline Industry Profile, 2013).

2.9.2 Global

Segundo um estudo da MarketLine (2012), a nível mundial, a Europa é o maior consumidor de chocolate com uma quota de 49,6% do consumo mundial seguido pelas Américas (Norte, Sul e Central) com 31,7% do consumo. Em termos de procura, o segmento mais procurado é o dos *chocolate countlines* (snacks) com 26,4% da procura, seguido pelas tabletes de chocolate (24,6%) e o chocolate em caixas (20,4%). O local onde se registam o maior número de vendas são os supermercados e hipermercados (31,5%) e em seguida aparecem os retalhistas individuais (28,7%).

2.9.3 Mercado em Portugal VS Globo

É possível verificar preferências diferentes entre Portugal e os dados globais, enquanto em Portugal o produto mais procurado são tabletes e chocolate em caixa (vindo os snacks em 3º lugar com menos de 20% de procura), no Mundo os *snacks* são a preferência dos clientes e só depois aparecem as tabletes e o chocolate em caixa. Também o ponto de venda é diferente com Portugal a vender mais nos retalhistas independentes enquanto o “normal” a nível mundial é a venda no supermercado (Marketline Industry Profile, 2013).

A nível europeu, entre 2007 a 2011, o mercado em Portugal cresceu 5,1% em média enquanto nos maiores consumidores europeus, a França e Alemanha, cresceram 1% e 1,9% respetivamente. As previsões para o período de 2011 a 2016 estimam que se verifique um abrandamento do crescimento, com Portugal a crescer 3,6% ao ano enquanto França e Alemanha se estima que cresçam 0,6% e 1,5%, respetivamente, verificando-se ainda assim um bom potencial de crescimento do mercado português (Marketline Industry Profile, 2013).

2.10 Diabetes em Portugal e a Importância da Stévia

A Diabetes é uma doença metabólica caracterizada por um aumento anormal de glicose no sangue que atinge mais de 370 milhões de pessoas em todo o mundo, um número que corresponde a cerca de 8% da população mundial. A agravante é que em mais de 50% destas pessoas, a diabetes não foi ainda diagnosticada; apenas em 2012 esta doença foi a causadora de 4,8 milhões de pessoas e metade destas tinham idade inferior a 60 anos. As previsões para 2030 são que o número de pessoas afetadas por esta doença seja de 552 milhões, um número que significa quase o dobro das pessoas afetadas atualmente. Em Portugal, afeta 12,4% da população. Uma das precauções que a pessoa portadora da doença tem que ter é evitar a ingestão de açúcar pelo que um dos alimentos principais a evitar é o chocolate (Boavida *et al*, 2012).

A stévia é uma planta oriunda da América do Sul que possui uma grande capacidade adoçante, chegando a ser 15 vezes mais doce que o açúcar branco e 70 vezes mais doce que o adoçante natural. As suas principais características (e o motivo de ser tão importante para os consumidores que sofram de diabetes) são: não contém calorias, não causa diabetes nem altera o nível de açúcar no sangue e não contém ingredientes artificiais (McCaleb, 2006).

Foi aprovada, em 2011, pela União Europeia, na categoria de “novel food”, ou seja, comida sem historial de consumo humano, apesar de já ser utilizada desde 1971 no Japão. Desde a sua aprovação, já foram lançados mais de 50 produtos de chocolate confeccionados utilizando stévia na sua composição. O principal problema é que o chocolate confeccionado com stévia é cerca de três vezes mais caro que chocolate confeccionado com açúcar, não devido ao preço da stévia mas à dificuldade que é misturar as fibras da mesma com chocolate. Em termos de saúde, o consumo de stévia, quando em quantidades moderadas, não apresenta riscos para a saúde dos indivíduos com diabetes dado o seu valor residual em termos de glucose (Stones, 2011).

2.11 Utilização de Internet em Portugal

Tendo o projeto uma componente de venda *online*, é crucial saber a percentagem de utilizadores de internet no total da população e, destes, quantos utilizam a internet para fazer compras.

Tabela 1- Utilização da Internet para Compras

População total	10.473.842
% utilizadores internet	62,1
Nº utilizadores internet	6.504.256
% utilizadores que fazem compras online	35
Nº utilizadores que fazem compras online	2.276.490
% utilizadores que fazem compras de produtos alimentares	7
Nº utilizadores que fazem compras de produtos alimentares	455.298

Fonte: adaptado de PORDATA (Assinantes do acesso à Internet) e EUROSTAT (Nearly 60% of EU internet users shop online)

Segundo dados da PORDATA, Portugal tem atualmente cerca de 10.5 milhões de pessoas residentes. Destas, 62,1% têm acesso e utilizam serviços de internet, o que representa 5.8 milhões de pessoas em Portugal a navegar a web.

Um estudo da EuroStat, relativo a outubro de 2013, revelou que dos utilizadores de internet em Portugal, apenas 35% fazem compras online, o que significa que cerca de 2 milhões de

portugueses adquirem produtos através da internet e que destes, apenas 7% fazem compras de produtos alimentares, o que se traduz em 455.298 portugueses que, potencialmente, estariam interessados em adquirir através da internet os produtos que a empresa irá comercializar. É de salientar que o estudo não fazia referência a que tipo de produtos alimentares os consumidores adquiriram, sendo assim considerados estes números para termos potenciais totais.

3 Quadro de Referência

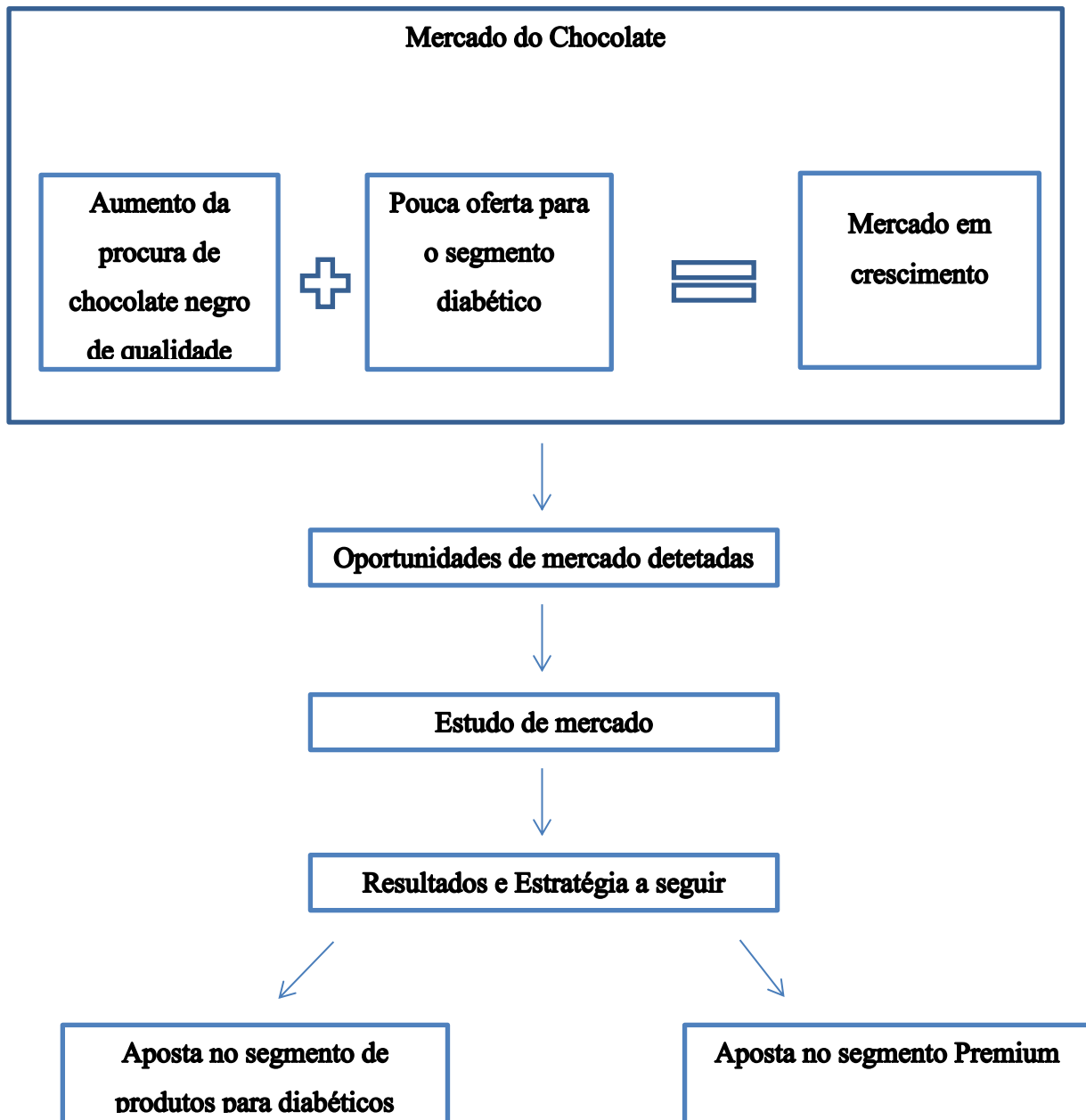


Figura 2 – Quadro de Referência

O quadro de referência pretende ilustrar as condições de mercado que deram origem à ideia do projeto e conseqüente plano de negócios com o objetivo de definir as estratégias que melhor se adequam à entrada da empresa no mercado. Sendo um mercado em crescimento, é necessário compreender que segmento do mercado está em crescimento ou se realmente é o mercado como um todo. É também fundamental perceber o que os consumidores desejam e que problemas querem ver resolvidos.

4 Metodologia

A metodologia aplicada a este projeto teve por ponto de partida a identificação dos objetivos de realização e implementação do projeto e a sequência de atividades a desenvolver para que tal seja possível. O objetivo deste trabalho é compreender e verificar se a oportunidade identificada é viável a nível económico.

Para tal, foi realizada uma revisão de literatura sobre as temáticas de gestão, estratégia, e-business, plano de negócio e empreendedorismo e sobre as temáticas do chocolate, o mercado do chocolate em Portugal e no Mundo, a diabetes e a stévia e a utilização de internet em Portugal dado um dos objetivos ser a venda através de *website*. Esta revisão de literatura foi realizada com o objetivo de enquadrar o projeto, definir o posicionamento estratégico a adotar e compreender as necessidades dos clientes e traçar o perfil dos mesmos, recorrendo à observação dos gostos e pedidos dos clientes nas feiras, com a finalidade de alcançar um maior grau de precisão no perfil traçado.

Após o enquadramento teórico, dá-se início ao plano de negócio, através da análise ao mercado e à envolvente do mesmo, com vista a compreender que espaço existe atualmente no mercado, que segmentos podem ou não ser explorados e quem são os principais players e concorrentes. Para o desenvolvimento desta análise de mercado foram utilizadas as seguintes “ferramentas”: análise PESTA, onde é possível realizar o enquadramento económico-social e também ambiental, análise das 5 forças competitivas de Porter de modo a identificar o peso de cada força na indústria e perceber como cada uma pode influenciar a empresa e uma análise ao mercado do chocolate em Portugal atual e previsões para o futuro. Para a análise interna da empresa foi aplicada a análise SOAR, em vez da tradicional SWOT, dado que a primeira é uma análise mais positiva e que visa envolver todos os colaboradores da empresa na formulação de objetivos e expectativas. Recorreu-se também às estratégias genéricas de Porter e ao modelo CANVAS com o intuito de definir a proposta de valor e desenvolver a ideia de negócio alinhando-a com as necessidades do mercado. Na realização do modelo CANVAS, foi também utilizado o método de observação direta, através da participação da empresa em feiras (Campo Pequeno e Cascais), que permitiu o contacto direto com clientes, sendo assim possível perceber quais os seus desejos e necessidades e que preferências tinham em termos de consumo do chocolate.

Para a Formulação Estratégica foram definidos os fatores críticos de sucesso, as vantagens competitivas e os goals e objetivos SMART, definindo-se assim quais os pontos essenciais para o sucesso da empresa e o que a empresa pretende alcançar.

Seguidamente foram estabelecidas Políticas de Implementação, onde se definiram as estratégias de marketing, o organograma e recursos humanos necessários, a tecnologia necessária e o financiamento do projeto. A estratégia de marketing engloba a estratégia para a comercialização dos produtos mediante contato direto e venda eletrónica.

Em último lugar será realizada a avaliação financeira do projeto, onde serão apresentados mapas financeiros e onde se poderá avaliar se o projeto é económica e financeiramente viável.

A bibliografia e os anexos foram efetuados tendo por base a pesquisa realizada para a elaboração deste projeto.

As questões de investigação postas à partida e para as quais se pretende ter resposta no final do projeto, visto serem fundamentais para o sucesso do mesmo são:

- Verificar se existem condições no mercado que permitam a implementação do projeto;
- Perceber quais os nichos de mercado existentes e se existe capacidade de resposta aos problemas dos mesmos;
- Verificar a viabilidade financeira do projeto.

5 Análise de Mercado

5.1 Análise do meio envolvente (PESTA)

5.1.1 Envolvente Político-Legal

A envolvente política e legal tem uma grande influência no poder de compra dos clientes e das empresas bem como na sua mentalidade para investir ou não. É também o poder regulador dos diversos sectores de atividade empresarial, especialmente nos sectores onde os produtos ou serviços oferecidos podem ter riscos potenciais para a saúde dos consumidores como é o caso da indústria alimentar, onde é necessário que os procedimentos de confeção estejam devidamente regulamentados para que exista higiene e segurança alimentar.

Relativamente à envolvente política em concreto o país encontra-se numa situação estável, com um governo maioritário em cargo do país após as eleições legislativas em 2011. Portugal assinou também em 2011, um memorando de entendimento (MoU) com o FMI, a Comissão Europeia e o BCE, no qual foi concedido um empréstimo a Portugal no valor de 78 milhões de euros¹ e no qual o país se comprometeu a cumprir um conjunto de metas orçamentais e a implementar um conjunto de medidas com o objetivo de corrigir os desequilíbrios estruturais da economia portuguesa, aumentar a competitividade e estimular o crescimento da economia.

Para as famílias, o principal problema desta conjuntura é a diminuição do rendimento disponível. Já para as empresas os principais problemas é o incumprimento no pagamento das dívidas e a insolvência resultante do mesmo enquanto para as instituições financeiras a atual situação leva a que exista crédito malparado (em Janeiro de 2014 tinha um valor de 17 mil milhões, o que corresponde a uma percentagem de 7,5 no total dos empréstimos). O desempenho económico dos principais parceiros comerciais de Portugal é outro dos fatores que mais ameaçam o desempenho da economia portuguesa.

No entanto, a economia portuguesa regressou a índices positivos, o que levou a uma revisão em alta da estimativa do crescimento do investimento (1,2% para 3,1%) e existe a possibilidade de inverter a trajetória de crescimento do rácio da dívida pública/ PIB em 2014, algo que não acontece desde 2000.

¹ Valor que acabou por ser superior devido às taxas de câmbio SDR (special drawing rights)

É importante também notar as medidas implementadas para fomentar o investimento e facilitar a criação de empresas, com a implementação do regime simplificado para pequenas empresas, o Plano Tecnológico, o Simplex e o último a ser implementado, o Licenciamento 0. Este último veio simplificar e desmaterializar muitas das obrigações legais que uma empresa tem que cumprir para poder exercer a sua atividade e podendo assim focar-se nas suas *core activities*. Assim, “Com o novo regime, são eliminadas as licenças, autorizações, vistorias e outras permissões necessárias ao exercício de diversas atividades económicas, reforçando-se a fiscalização sobre essas atividades e a responsabilização dos empresários.”²

Os principais órgãos reguladores da atividade produtiva e comercial e de fiscalização em Portugal são a 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 (<http://www.aresp.pt/>). A ASAE é a autoridade administrativa nacional especializada no âmbito da segurança alimentar e da fiscalização económica. 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 (<http://www.asae.pt/>).

5.1.2 Envolvente Económica

Tal como já foi previamente mencionado, o resgate necessário por parte do FMI, levou a uma quebra de confiança no mercado português, quer por parte das empresas e consumidores nacionais, quer por parte dos investidores internacionais. No entanto, Portugal terminará o seu PAEF (plano de assistência económica e financeira) de forma favorável, em Maio do presente ano. Tal permitirá o regresso aos mercados financeiros e consequentemente um aumento da confiança nacional e internacional na economia portuguesa (Pereira, 2014).

Outro fator extremamente importante do ponto de vista financeiro, no sentido de recuperar a confiança na economia portuguesa, são os resultados obtidos através dos processos de privatização, que teve um encaixe de 7,4 mil milhões de euros quando estavam previstos resultados de apenas 5 mil milhões de euros resultantes do processo.

Em Portugal, atualmente, um dos fatores mais preocupantes da economia é a taxa de desemprego que, desde 2011, subiu cerca de quatro pontos percentuais, passando de 12,7%

² www.portugal.gov.pt

para 16,3% em 2013. O desemprego estrutural afeta cerca de 630 mil pessoas e existe também um número elevado de desempregados que, não tendo procurado emprego, ficam automaticamente excluídos das estatísticas.

Segundo as últimas estimativas por parte do Banco de Portugal, o valor previsto do PIB para 2014 é de 1,2%, um valor que, a verificar-se, mostra o quanto a economia portuguesa tem vindo a recuperar, recuperando de um valor de -3,2% em 2012, para um valor de -1,4% em 2013 e agora os previstos 1,2%, o que mostra uma recuperação de cerca de 2 pontos percentuais por ano, em média.

5.1.3 Envolvente Social

O contexto social que se vive atualmente é de certa forma atribulado e foi causado pelas medidas de austeridade que foram implementadas, o que levou a uma incerteza relativamente ao que se pode esperar no futuro, causando um mal-estar crescente na população. Teme-se também que as medidas impostas possam causar um efeito “bola de neve”, visto que a austeridade poderá dar lugar a uma recessão económica, o que levará a que novas medidas sejam implementadas e assim sucessivamente (Pereira, 2014).

Apesar destes predicados, o setor em análise tem vindo a dar provas de crescimento recentemente, com o consumo a aumentar 3,3% em volume e 1,2% em valor. Prevê-se também um crescimento de volume anual de 3,4%, em Portugal, até 2017 e um aumento do valor de vendas de 4,5% ao ano, em Portugal, até 2017 (Marketline Industry Profile, 2013).

5.1.4 Envolvente Tecnológica

Sendo uma das vertentes de venda, a venda online, através de encomenda e do website da empresa, é importante perceber qual a taxa de utilização de tecnologias e de compra através de internet, podendo assim estimar qual a aderência dos clientes a esta componente do negócio.

O número de utilizadores de internet em Portugal tem vindo a aumentar consideravelmente ao longo dos últimos anos. Segundo dados apurados pelo INE e pela PORDATA, o número de utilizadores de internet em Portugal em 2013 era superior a 6,5 milhões de pessoas, o que representa sensivelmente 62,1% da população.

Já o número de utilizadores que utiliza a internet para fazer compras ronda os 2,3 milhões de pessoas, sendo que o número de pessoas que faz compras de produtos alimentares é de 455.298, dando assim uma potencial base de partida para referência da dimensão do mercado online.

5.1.5 Envolvente Ambiental

A nível ambiental, a principal preocupação prende-se ao aumento da procura de cacau a nível mundial. Por um lado, o aumento das secas e do dióxido de carbono na atmosfera, tornam o cultivo de cacau mais difícil e obrigam a novas medidas por parte dos produtores para conseguir acompanhar a procura a nível global. Estas medidas, que passam por deslocar o cultivo do cacau à sombra para o cultivo ao sol, levam a que exista uma maior produção de cacau mas com qualidade inferior e levam também a uma desflorestação, uma vez que os produtores de cacau destroem as florestas tropicais de modo a arranjar mais espaço para o cultivo do cacau. A conjugação destas medidas pode levar à criação de novas leis de regulação do cultivo de cacau e a uma escassez de cacau a nível mundial (Slomkowski, 2005).

5.2 Análise das 5 Forças de Porter

É seguidamente apresentada a análise à atratividade da indústria do chocolate em Portugal, elaborada a partir do Modelo das 5 Forças de Porter, desenvolvido em 1979 por Michael Porter. Este modelo utilizado com a finalidade de determinar e compreender os fatores determinantes de uma dada atividade para que se possa desenvolver uma estratégia que permita à empresa competir de forma eficiente no mercado em que se encontra e medir a intensidade da competição na indústria e consequentemente determinar a sua atratividade.

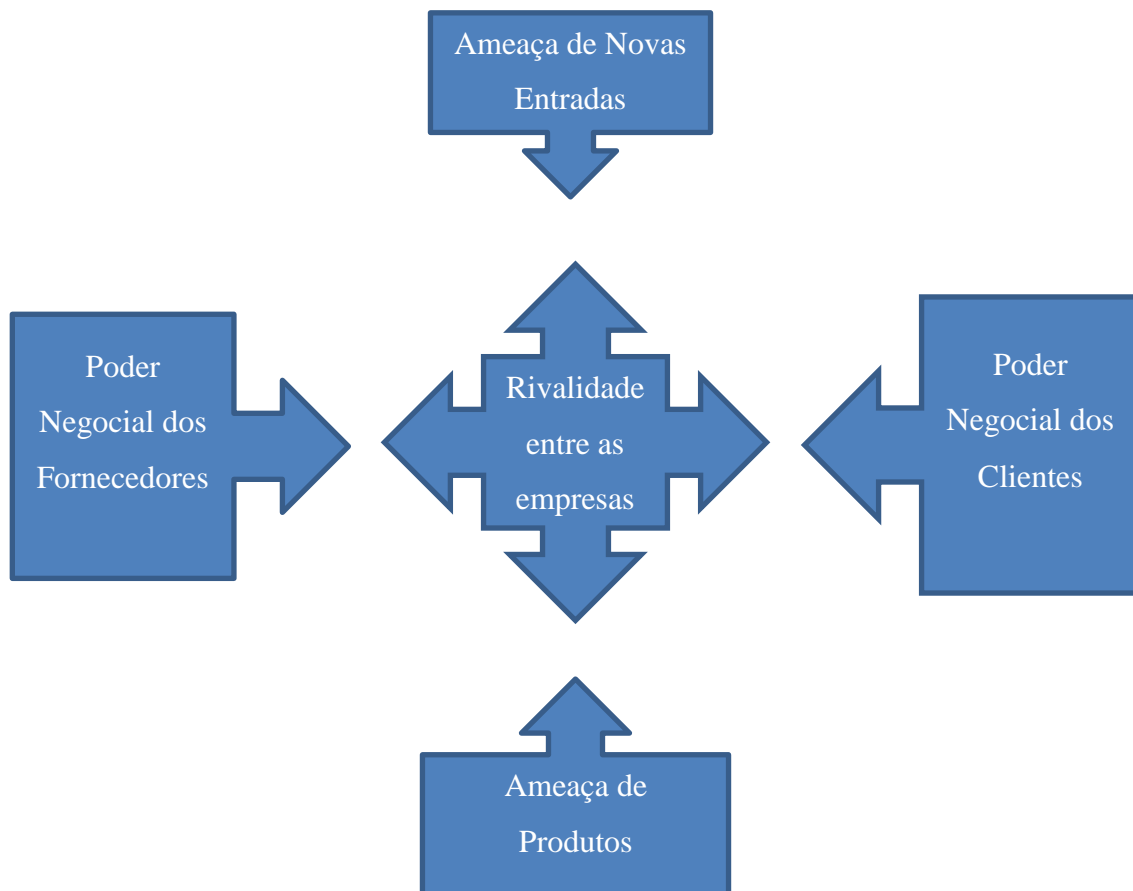


Figura 3 – Modelo das 5 Forças de Porter

5.2.1 Poder Negocial dos Fornecedores

Existem atualmente mais de 50 fornecedores de chocolate a nível mundial, 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. Os preços de mudança de fornecedor não são substanciais pois, apesar da diversidade dos preços praticados, a diferença não é significativa ao ponto de impedir uma mudança ou seja, os players são independentes dos fornecedores.

É assim possível afirmar que, dada a variedade de oferta e preços praticados e à grande quantidade existente de fornecedores, o poder negocial dos mesmos é reduzido.

5.2.2 Poder Negocial dos Clientes

O mercado de chocolate *premium* em Portugal, e especialmente em Lisboa, está concentrado em diversos *players* de pequena/média dimensão. Tal deve-se ao facto de a indústria do chocolate no geral estar concentrada em 4 grandes *players* (Ferrero, Nestlé, Mars e Mondelez International), 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 do estabelecimento que os criou.

Esta especialização leva também a um atendimento mais personalizado e à criação de relações de confiança entre cliente e o estabelecimento 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 pela chocolataria em questão (estudos de mercado recentes elaborados pela MarketLine indicam que a tendência a mudar de marca por parte dos clientes é baixa).

Considera-se assim que o poder negocial dos clientes é médio.

5.2.3 Ameaças de Novas Entradas

No segmento Premium, a dimensão dos concorrentes é bastante semelhante, o que leva a que não existam grandes diferenças de dimensão entre os mesmos, pelo menos movidas por economias de escala.

Sendo um segmento no qual é necessário a diferenciação, o mesmo requer algum *know-how* específico, em termos de como trabalhar o chocolate e, claro, quais as matérias-primas a utilizar e a qualidade das mesmas.

O investimento necessário para iniciar atividade neste setor não é muito elevado, sendo apenas necessário equipamento para trabalhar o chocolate, matérias-primas, um espaço físico para a confeção (isto em caso de venda apenas por encomenda) e, eventualmente, uma loja. As únicas barreiras à eventual entrada são as leis de higiene e as entidades reguladoras (ASAE) pelo que é possível afirmar que a ameaça de entrada de novos concorrentes é média, assumindo que estas normas são cumpridas.

5.2.4 Ameaça de Produtos Substitutos

No segmento Premium do chocolate, existe uma grande variedade de produtos substitutos (bolachas, gelados, entre outros) uma vez que a escolha de não comprar chocolate implica que a escolha recaia num produto totalmente diferente, que pode ser ou não alimentar. Assim sendo, considera-se a ameaça de produtos substitutos média-alta.

5.2.5 Rivalidade entre as Empresas

Como já foi referido anteriormente, a indústria do chocolate em Portugal é controlada maioritariamente por quatro *players*, a Mars, a Ferrero, a Nestle e a Mondelez International. No entanto, no segmento *premium*, existem só na área da Grande Lisboa, mais de 70 empresas que se dedicam à produção e venda de chocolate artesanal e mais de metade delas prefere trabalhar com chocolate negro.

Com estes dados é possível concluir que o grau de rivalidade entre as empresas é elevado, dado o elevado número de concorrentes a atuar no segmento *premium*.

Tabela 2 - Intensidade das Forças de Porter

	Atual			Futuro		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Barreiras à entrada		X			X	
Barreiras à saída	X			X		
Rivalidade entre os concorrentes			X			X
Poder dos clientes		X			X	
Poder dos fornecedores	X			X		
Substitutos		X			X	
Ação do Governo			X			X
Avaliação Global		X			X	

Mediante a observação do quadro da análise da atratividade da indústria, conclui-se que a atratividade do setor é média-baixa, dada a predominância de fatores de intensidade média e alta, nas forças consideradas. É possível verificar que, para ter sucesso neste setor, é necessário conseguir captar clientes via diferenciação, quer pela qualidade da oferta, quer pelo formato da mesma.

Para o preenchimento do quadro em relação ao futuro, assumiu-se que, as barreiras, quer à entrada quer à saída, se manteriam. Sendo um mercado em expansão, é expectável que os níveis de rivalidade se mantenham elevados bem como a ação do Governo, num setor onde é de extrema importância a regularização e fiscalização das empresas que nele atuam pois basta uma falha no controlo para pôr em risco a saúde da população.

5.3 Mercado Atual

5.3.1 Valor e Volume de Mercado

O mercado do chocolate em Portugal cresceu, entre 2008 e 2012, e em termos de valor, a um ritmo médio de 4,9% ao ano e tem atualmente um valor de 241 milhões de euros. Esta taxa de crescimento é bastante elevada quando comparada, por exemplo, às taxas de crescimento de Espanha e França (3,6% e 1,8% respetivamente). Curiosamente, este valor (241 milhões de euros) representa apenas 0,8% do valor do mercado Europeu, dando assim uma ideia da dimensão e potencial do mercado do chocolate. No entanto, é importante salientar que o

crescimento do mercado português tem vindo a abrandar recentemente, sendo que em 2012, o crescimento do mercado foi de 4,5% o que está 0,4 pontos percentuais abaixo da média (Marketline Industry Profile, 2013).

Em termos de volume, o mercado português também tem estado em crescimento, atingindo os 27,3 milhões de quilos vendidos em 2012, um aumento de 3,4% relativamente ao ano anterior.

5.3.2 Segmentação do Valor por Categoria

Em Portugal, existe uma clara preferência dos consumidores por dois tipos de chocolate, o chocolate em tablete e o chocolate em caixa, tendo estes 30,8% e 30,2% do valor de mercado, respetivamente. Em terceiro lugar estão os chocolates em formato de *snack* de “curta duração” (Mars, Kit Kat, etc.) com 17% do valor mercado, seguidos pelos chocolates, também eles em formato de *snack* mas com uma duração prevista superior (After Eight, Kinder, etc.) com 9,5% de valor de mercado e das *novelties*, isto é, chocolate trabalhado, como por exemplo, bombons, ovos de páscoa, entre outros, com um valor de 7,7% e dos outros (chocolate que não se englobe em nenhuma das categorias acima) com 4,7% de valor de mercado (Marketline Industry Profile, 2013).

5.3.3 Quota de Mercado

O mercado do chocolate em Portugal é controlado por quatro grandes *players*, a Ferrero com 21,8% de quota de mercado, a Mondelez International (proprietários da Milka, Cadbury, entre outras marcas de chocolate) com 20,5%, a Nestlé com 19,8% e a Mars com 16,7%. Os restantes 21,3% da quota de mercado estão repartidos entre os restantes *players*, sendo eles, na sua maioria, retalhistas independentes (Arcádia, DeNegro, entre outros).

5.3.4 Distribuição de Vendas

Tabela 3 - Distribuição de Vendas

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, em Portugal, as vendas de chocolate são na sua maioria realizadas em retalhistas independentes e em supermercados, com cerca de 65% das vendas a ocorrerem nestes espaços. É interessante salientar os 8,7% de vendas na rubrica “outros”, que engloba eventos como feiras e mercados, e para um evento que é sazonal, ainda representa uma quantia significativa de vendas no mercado português (Marketline Industry Profile, 2013).

5.4 Mercado Futuro/ Previsões

Tabela 4 - Valor de Mercado

Ano	Milhões €	Crescimento %
2012	251,8	4,5%
2013	262,8	4,4%
2014	273,8	4,2%
2015	284,8	4,0%
2016	295,8	3,9%
2017	306,7	3,7%
Média		4%

Fonte: MarketLine

As previsões de crescimento para o mercado português para o período de 2012 a 2017 são de crescimento a um ritmo médio de 4% ao ano. Tendo em conta as recentes notícias relativas à saída de Portugal do programa da troika com um registo positivo, é possível que estas previsões venham a ser superadas, se os índices de confiança das empresas e da população em

geral recuperarem e estas se sintam incentivadas a consumir e a investir sem ter receio que as condições económicas se deterioreem (Pereira, 2014).

Tabela 5 - Volume de Mercado

Ano	Milhões de Kg	Crescimento %
2012	27,3	3,4%
2013	28,2	3,3%
2014	29,2	3,5%
2015	30,1	3,1%
2016	31,1	3,3%
2017	32,0	2,9%
Média		3,2%

Fonte: MarketLine

Relativamente ao volume de mercado, estudos por parte da MarketLine (2013) mostram que é expectável que o mesmo cresça a um ritmo médio de 3,2% por ano, alcançando em 2017 um volume de 32 milhões de quilos, o que representa a nível europeu um volume residual (em 2017 espera-se que o mercado europeu tenha um volume de 3.437,1 milhões de quilos).

5.5 Tendências do Mercado

Em seguida serão apresentadas algumas tendências, positivas e negativas, que poderão ter maior impacto no negócio.

Tendências positivas:

- Mercado do chocolate em crescimento;
- Consumidores procuram cada vez mais produtos de qualidade e menos prejudiciais para a sua saúde;
- O público em geral sente-se atraído pelo conceito artesanal e gosta de produtos artesanais;
- Saída da Troika com registo positivo pode aumentar a confiança das famílias e das empresas.

Tendências negativas:

- Concorrência intensa no mercado do chocolate;
- Apesar da saída positiva do programa da Troika, a população ainda sente receio face a tempos incertos preferindo poupar;
- Controlo da atividade por parte do Estado bastante apertado;
- Aumento da procura de cacau poderá inflacionar os preços.

5.6 Análise Interna (SOAR)

Para este projeto, ao invés da tradicional análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), será aplicada uma análise SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations and Results), uma abordagem ao planeamento estratégico mais baseada nas forças da empresa e consequentemente mais positiva, pois incentiva as organizações a criar planos estratégicos que são mais dinâmicos, criativos e otimistas. É também uma abordagem que procura perceber todo o sistema incluindo a opinião de todos os *stakeholders* relevantes.

Esta análise ajuda as organizações a focar-se:

- No que está a ser bem feito;
- Que *skills* podem ser melhoradas;
- O que é mais atraente para os *stakeholders*.

Quando postas lado a lado, é possível verificar as diferenças existentes entre uma análise SWOT e uma análise SOAR.

Tabela 6 - SWOT VS SOAR

SWOT	SOAR
Orientada para a análise	Orientada para a ação
Foco nas fraquezas e ameaças	Foco nas forças e oportunidades
Foco na competição (Just be better)	Foco nas possibilidades (Be the best)
Melhoria incremental	Avanços na inovação
Top Down	Compromisso a todos os níveis
Foco na análise -> planeamento	Foco no planeamento -> implementação
Atenção às falhas	Atenção aos resultados

Fonte: adaptado de <http://asq.org/service/body-of-knowledge/tools-SOAR>

Em suma, é possível verificar que a análise SWOT é uma abordagem hierárquica, em que só a gestão de topo participa, que se foca mais nos aspetos negativos, o que leva também a uma

mentalidade e a uma postura mais defensiva e fechada em relação à envolvente da empresa. Por outro lado, a abordagem SOAR é mais orientada para a ação com o seu foco a ser direcionado para os aspetos positivos da empresa, e na qual todos os stakeholders participa, o que leva a um maior compromisso e consequentemente uma maior envolvência de todos os participantes (<http://www.soar-strategy.com/>).

A análise SOAR divide-se em quatro vertentes:

Strengths (forças) – Nesta fase a empresa inquire as suas forças atuais, verifica o que está a ser feito de forma correta e o que é que as forças atuais da empresa dizem sobre as suas *skills*.

Opportunities (oportunidades) – Como é que a empresa compreende e encara as ameaças e o que pode fazer de modo a remodelar as mesmas de modo a criar oportunidades. É o que a empresa imagina que podem ser as atuais oportunidades.

Aspirations (aspirações) – Inovar de modo a poder fazer a diferença para a organização e para os *stakeholders*.

Results (resultados) – Implementar todas as rubricas que foram identificadas nos pontos anteriores de modo a alcançar resultados tangíveis.

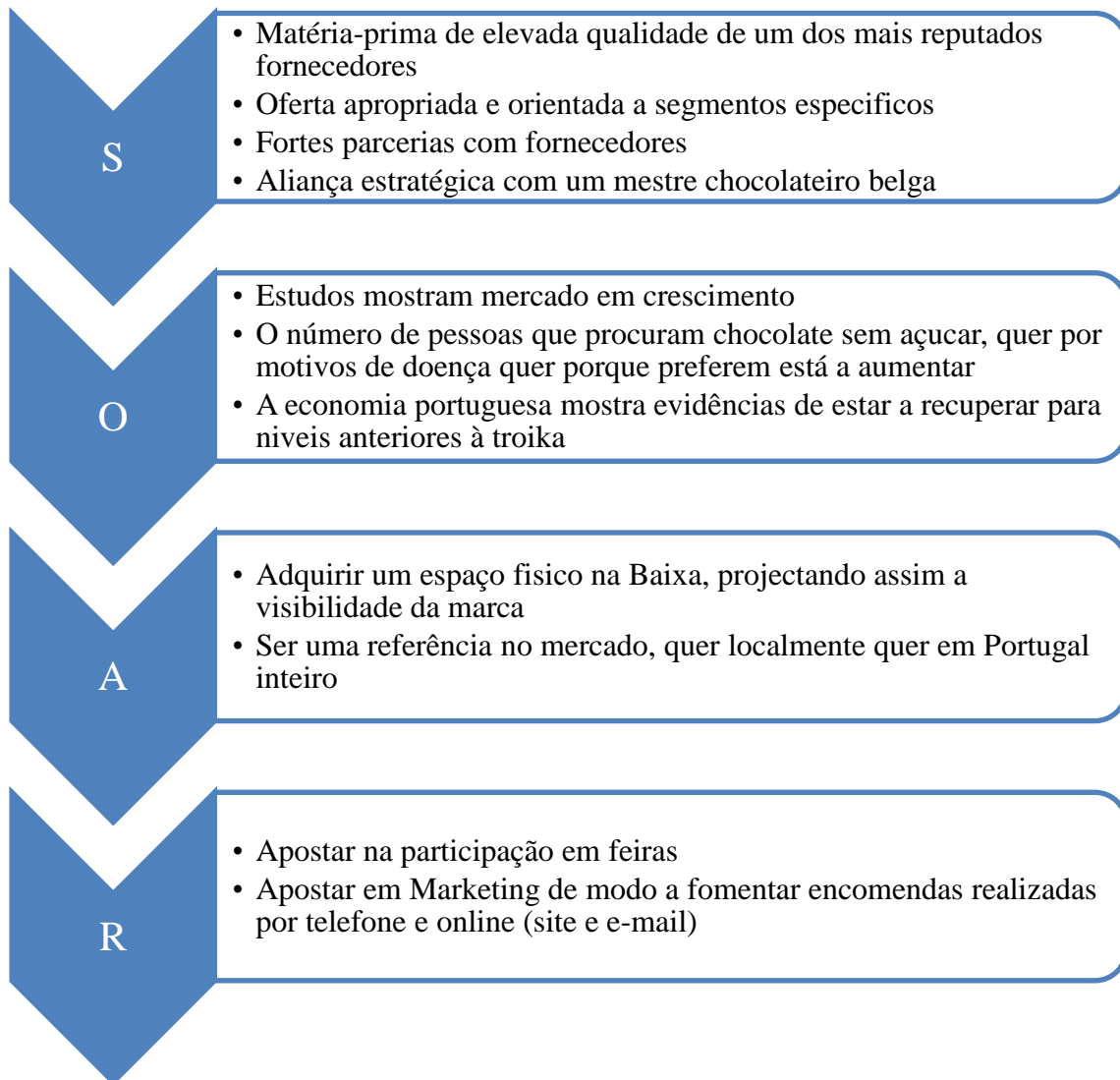


Figura 4 – Análise SOAR

5.7 Análise da Concorrência

A concorrência da Sohoc pode ser dividida em concorrência direta e indireta. Os concorrentes diretos são aqueles que têm uma oferta semelhante à Sohoc 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) e pode também ser qualquer produto que se enquadre na categoria de prenda, caso o chocolate tiver como destino a oferta. 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 Sochoc foram, (1) a localização geográfica (atuar na zona de Lisboa) e (2) a gama de produtos oferecidos (semelhantes em alguma vertente à oferta da Sochoc). Assim, foram escolhidas sete chocolaterias, de diferentes dimensões e reputação, e cuja oferta é em alguns segmentos semelhante à Sochoc. As chocolaterias escolhidas e respetivas características são:

- **Arcádia:** conta com vinte lojas espalhadas pelo país (sendo oito delas em Lisboa), *site* próprio em inglês e português, comercializa bombons, tabletes e chocolate moldado, preços variam entre os 2,5€ e os 68€ e tem página de facebook.
- **Bittersweet Chocolates:** uma loja em Lisboa na Avenida das Forças Armadas, sem *website* mas com facebook, comercializa bombons, tabletes e cafés, preços variam entre 1,5€ e 30€.
- **Céu Chocolatier:** uma oficina em Lisboa, com *site* e página de facebook, comercializa bombons, tabletes e chocolates personalizados, preços começam nos 2€.
- **Chocolateria Equador:** duas lojas, uma em Lisboa na Rua da Misericórdia e outra no Porto, sem *website* mas com página de facebook, comercializa bombons, tabletes e cafés, preços variam entre 1€ e 35€.
- **Chocolate Gourmet:** uma loja em Lisboa no Vasco da Gama, sem *website* mas com página de facebook, comercializa bombons, bolos, chupas, tabletes, figuras, entre outros, preços variam entre 1€ e 30€.
- **Oficina de Chocolates Denegro:** uma loja em Lisboa na Rua de São Bento, com *site* em inglês e português, comercializa bombons, bolos e produtos especialmente para oferta, preços a partir dos 2€.
- **Xocoa Lisboa:** conta com treze lojas, uma delas em Lisboa na Rua do Crucifixo, com *site* em inglês, espanhol e português, comercializa bombons e tabletes, preços a partir de 2€.

Todas as lojas listadas acima utilizam chocolate negro na confeção dos seus produtos; no entanto, na pesquisa de campo efetuada, não foi possível descobrir se os chocolates sem açúcar destas empresas são ou não confeccionados com stévia. Um dos pontos a favor da Sochoc é que nenhum dos concorrentes possui de momento uma gama de produtos específica para pessoas com diabetes (ou preocupadas com a sua saúde), incluindo tabletes e bolos. É também possível verificar que existem grandes *players* no mercado e que os preços praticados entre eles são bastante semelhantes. De modo a diferenciar-se dos concorrentes, a Sochoc

aposta na utilização de stévia para a confeção dos seus chocolates e permite aos seus clientes personalizar as suas tabletes e bombons.

5.8 Perfil e Preferências do Cliente

Os clientes-alvo da Sohoc são: pessoas com diabetes, pessoas preocupadas com a sua saúde, pessoas aventureiras e pessoas que apreciam chocolate belga. Neste sentido será definido o perfil de cada segmento, de modo a compreender de que modo abordar cada um dos segmentos.

De modo a perceber as preferências e a definir o perfil destes segmentos, recorreu-se também ao método de observação direta, através das participações da empresa nas feiras de chocolate do Campo Pequeno e no Mercado da Vila de Cascais. As conclusões gerais desta observação são: cerca de 60% dos clientes são do sexo feminino, a idade do cliente é no geral, superior a 30 anos, que compra chocolate para consumo próprio. O produto mais procurado são as tabletes de chocolate, seguidas pelos bolos; os bombons são mais procurados caso o objetivo seja oferecer o chocolate. O tipo de chocolate mais procurado é o chocolate negro, existindo também uma grande procura por chocolate de leite. Quando questionados sobre em que ocasiões os consumidores compravam chocolate para oferta, 45% dos inquiridos diz oferecer chocolate no Natal, seguidos por 30% que oferecem chocolate na Páscoa e 14% diz oferecer chocolates em aniversários; 11% dos consumidores afirma não oferecer chocolate em ocasião alguma (ver Anexo 2 com a estrutura do protocolo).

Em Portugal, a prevalência da diabetes em 2011 era de 12,7% na população com idade compreendida entre os 20 e os 79 anos, o que representa um número total de 1.003 mil indivíduos. Segundo o relatório anual da diabetes, é possível verificar que esta doença afeta em maior escala o sexo masculino e as pessoas com idade superior a 60 anos (tabela 7).

Tabela 7 - Prevalência Diabetes

Prevalência por Sexo e Escalão Etário		
Idade\ Sexo	Masculino	Feminino
20-39 anos	2,6%	1,5%
40-59 anos	17,6%	8,2%
60-79 anos	30,3%	24,4%

Fonte: Diabetes: Factos e Números 2012

Face a estes dados, é possível afirmar que o cliente deste segmento, por norma, tem mais de 40 anos e pode ser de ambos os sexos apesar de existir uma tendência a que seja do sexo

masculino. Dos resultados da participação em feiras, é possível apurar que este segmento tem preferência por consumir o chocolate em tablete e gosta de chocolate negro. É possível agrupar estes consumidores com os clientes que estão preocupados com a sua saúde visto que as suas preferências são semelhantes. A principal diferença entre estes dois segmentos é que as pessoas preocupadas com a saúde, sendo mais jovens que o segmento diabético, não têm preferência por tablete mas sim por bolo (preferindo consumo imediato e não tanto em casa).

Relativamente ao segmento de pessoas aventureiras, através das vendas em feiras, verificou-se que estes clientes são geralmente casais, com idades compreendidas entre os 20 e os 50 anos, e muitas das vezes a iniciativa parte da mulher. A preferência é por tabletes, de chocolate negro com bagas de goji, tabletes de chocolate negro com tomate seco e tabletes de stévia.

O segmento de apreciadores de chocolate belga é o mais difícil de caracterizar visto ser mais abrangente e não existir uma referência em termos de idade nem de sexo do cliente. No entanto, é possível afirmar, através da participação em feiras, que estes clientes não são muito sensíveis ao preço, pois compreendem a diferença entre chocolate negro belga e chocolate negro. Deu-se o caso de pessoas optarem por não comprar devido ao preço da tablete, mostrando que esta sensibilidade ao preço não é relevante caso os produtos correspondam às necessidades dos clientes.

6 Estratégia de Desenvolvimento

Porter, ao definir as estratégias genéricas das empresas, dividiu as mesmas em duas dimensões, vantagem e alvo estratégico, sendo o alvo o lado da procura, que tenta perceber o tamanho e a composição do mercado alvo e a vantagem representando o lado da oferta, tentando perceber quais as competências core da empresa. Verificou também que em empresas com uma elevada percentagem de quota de mercado eram bastante rentáveis, mas que muitas com quotas de mercado reduzidas também o eram. Este fenómeno é explicado pelo facto que as empresas com elevada quota de mercado eram bem-sucedidas devido à sua aposta em baixo custo, permitindo um grande volume de vendas enquanto que as empresas com reduzida quota eram bem sucedidas devido à sua aposta em nichos de mercado.

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade percebida pelo cliente	Produção de baixo custo
Alvo Estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um Segmento	Foco	

Figura 5 – Estratégias Genéricas de Porter

Durante a análise de mercado foi possível verificar que em Portugal o mercado do chocolate é extremamente competitivo, com quatro empresas a controlar cerca de 80% do mercado total, com as restantes empresas, na sua maioria pequenas empresas, a competir pelo remanescente do mercado. Tal obriga as novas empresas a inovar e obter quota de mercado através da diferenciação e apostar em segmentos de mercado onde possam existir falhas em termos da oferta atual ou nichos por explorar. Assim, a estratégia de entrada no mercado da Sohoc será a de aposta na diferenciação e na qualidade dos produtos oferecidos.

O mercado principal da Sohoc encontra-se na região de Lisboa, mais concretamente na Baixa, onde se pretende implementar a loja física e por ser também a região do País com uma elevada concentração populacional garantido assim um elevado número de transeuntes, que poderão tornar-se em clientes. Esta zona brinda também por ser percebida 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.

7 Formulação Estratégica

7.1 Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas

Os fatores críticos de sucesso na indústria do chocolate são:

- Localização da Loja;
- Qualidade da Oferta;
- Criatividade da Oferta.

As vantagens competitivas da Sohoc são:

- Preços competitivos;
- Localização em zona de grande afluência;
- Parceria com um Mestre Chocolateiro;
- Gama de produtos diferentes da oferta tradicional;
- Possibilidade de Personalização.

7.2 Objetivos do Plano de Negócios

O principal objetivo do presente Plano de Negócio é analisar a viabilidade financeira da empresa que se pretende implementar. Pretende-se também que o Plano possa ser utilizado para obtenção de financiamento ou de modo a auxiliar o estabelecimento de parcerias e neste sentido atua como um instrumento que ajuda a credibilizar da empresa. São de salientar os seguintes objetivos, apresentados com divisão entre curto e longo prazo, de modo a definir com exatidão os passos que a empresa pretende dar e os objetivos a alcançar com os mesmos. É também importante salientar que o cumprimento destes objetivos é de extrema importância para a exequibilidade do projeto e para o sucesso da própria empresa no mercado.

Objetivos estratégicos de curto prazo:

- Implementar e cumprir todas as normas e regulamentos do setor alimentar em que a empresa se insere na data de início de atividade;
- Alcançar no terceiro ano de atividade um resultado líquido positivo (ou no segundo se possível);
- Atingir um nível de satisfação dos clientes superior a 90%;
- Conseguir uma taxa de retenção dos clientes entre 25% e 40% no primeiro ano;

- Atingir, no fim do segundo ano, um volume de encomendas que represente 10% do volume de negócio.

Objetivos estratégicos de longo prazo:

- Atingir o *payback* do projeto num período inferior a cinco anos;
- Conseguir um fluxo de clientes e resultados que permitam a criação de mais um posto de trabalho;
- Atingir um resultado líquido de 20.000€ no sexto ano de atividade.

8 Modelo de Negócio CANVAS

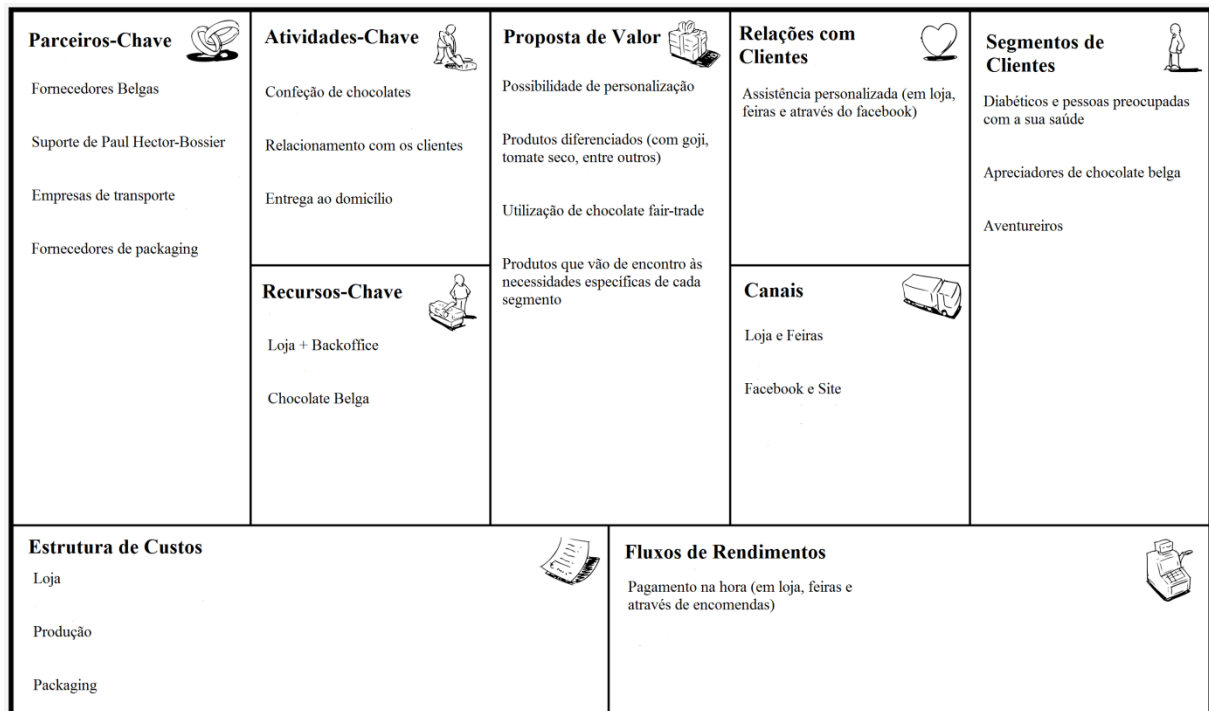


Figura 6 – Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

8.1 Segmentos de Clientes

Os grupos de clientes representam segmentos diferentes quando (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- As suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São contactados por canais de distribuição diferentes;
- Exigem tipos de relações diferentes;
- Têm lucratividades substancialmente diferentes;
- Aceitam pagar por aspetos diferentes da oferta.

Assim, os clientes foram divididos em três segmentos diferentes, dado as necessidades identificadas justificarem uma oferta diferente e aceitam pagar por aspetos diferentes da oferta. Os segmentos nos quais a empresa vai apostar são:

- Clientes diabéticos ou preocupados com a sua saúde;
- Apreciadores de bom chocolate;
- Aventureiros.

Foram identificados e escolhidos estes segmentos de atuação pois, no primeiro (para clientes diabéticos e preocupados com a sua saúde), foi identificada uma oportunidade de mercado dado a oferta existente atualmente ser bastante diminuta, cingindo-se geralmente a bolachas e ocasionalmente a algum chocolate apropriado para este segmento; existe também pouca informação acerca dos produtos comercializados (falta de informação sobre os benefícios). Foi também identificado o segmento de clientes que apreciam chocolate belga, uma vez que este é percebido como o melhor do mundo e é aquele com que a Sohoc irá trabalhar fornecido por um dos mais conceituados fornecedores deste tipo de chocolate. O segmento de pessoas aventureiras foi escolhido porque é um segmento para o qual a oferta existente é reduzida e pode ser explorada. Estes clientes podem ajudar a expandir a linha de produtos porque, muitas vezes, eles próprios têm ideias do tipo de produtos diferentes que gostariam de encontrar (foi-nos sugerido nas feiras a criação de tabletes com pimenta, mel e limão, malagueta, entre outras).

8.2 Proposta de Valor

É a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra. Resolve os problemas dos clientes ou satisfaz-lhes as necessidades. Os valores podem ser quantitativos (preço, rapidez do serviço) ou qualitativos (design, experiência dos clientes). Eis alguns exemplos de valor para o cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Novidade (satisfazem novas necessidades);
- Desempenho (melhorar o desempenho);
- Adaptação ao cliente (*customization*);
- “Fazer o trabalho” (ajudar a que um trabalho seja feito);
- *Design*;
- Marca/ Estatuto social;
- Preço;
- Redução de custos;
- Redução do risco;
- Acessibilidade;
- Conveniência/ facilidade de uso.

Para concretizar os objetivos da empresa, é fundamental que a proposta de valor seja bastante bem estruturada, entregue o maior valor possível ao cliente e vá de encontro e resolva os problemas que os clientes têm.

Atualmente, um dos problemas que se põe ao chocolate consumido é a sua origem e o trabalho utilizado para a sua obtenção, sendo este muitas vezes trabalho infantil e vendido a preços considerados injustos para os produtores e gerando margens maiores para as empresas que transformam o cacau em chocolate. Para combater este problema da sociedade, o chocolate utilizado pela Sohoc será de origem Fair-Trade, promovendo assim a sustentabilidade e a igualdade social, entregando aos produtores um preço mais justo, com a garantia também que para a obtenção do cacau não foi utilizado trabalho infantil.

Os consumidores deparam-se também com um grande problema quando se trata de produtos deste cariz, que é compreender se estes produtos são apropriados para consumo por parte de cada consumidor (este ponto é especialmente importante para consumidores com intolerâncias ou com problemas de saúde). De modo a tranquilizar os clientes em relação a estes problemas, todos os produtos da Sohoc têm impresso no rótulo a sua data de confeção, a data de validade, a composição e os valores energéticos do produto em questão. Existirá também uma gama de produtos apropriada a pessoas com intolerâncias ou problemas de saúde, para a qual o chocolate utilizado será confeccionado com stévia, sem utilização de farinha (no caso dos bolos) e sem gorduras.

Parte da proposta de valor da Sohoc assenta também em oferecer ao mercado produtos diferentes da habitual oferta, com tabletes de chocolate negro e de leite com sementes de goji, tomate seco, gengibre, entre outras, de modo a proporcionar ao cliente uma experiência única e em oferecer ao cliente a possibilidade de personalizar a sua tablete ou o seu bolo para que o mesmo sintá que pode personalizar a sua experiência ao comer algo que tanto prazer lhe confere.

8.3 Canais

Os canais têm como objetivo aumentar a consciência por parte dos clientes acerca dos produtos e serviços de uma empresa, ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor de uma empresa, permitir aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos, entregar uma proposta de valor aos clientes e proporcionar apoio aos clientes na fase pós-aquisição (Osterwalder & Pigneur, 2010). Os canais escolhidos para contactar com os clientes da Sohoc são a loja e feiras para contacto pessoal e facebook e *site* para contacto “virtual”.

Sendo um mercado de bens de consumo, os clientes querem ter a possibilidade de ver e avaliar pessoalmente os produtos, daí a participação em feiras ser importante para esse fim. A

loja é também essencial para tal e também para que exista um local físico permanente onde o cliente se possa dirigir para adquirir os produtos. O *site* e o facebook 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

8.4 Relações com os Clientes

Podem ter como objetivo a aquisição de novos clientes, a retenção de atuais clientes ou o aumento das vendas da empresa.

Existem diversos tipos de relações com o cliente e podem ser divididos em (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Assistência pessoal – baseada na interação humana; pode ocorrer no ponto de venda, através de call-center, *email*, entre outros;
- Assistência pessoal dedicada – quando um trabalhador é destacado para trabalhar com um cliente individual;
- Self-Service;
- Serviços automatizados;
- Comunidades;
- Co-criação – quando a empresa cria valor em cooperação com os seus clientes.

Num mercado tão competitivo e com tantos *players*, é imperativo que o relacionamento com os clientes seja uma relação baseada na assistência personalizada com vista a criar uma ligação aos mesmos de modo a que o cliente sinta que é importante, que o que ele pensa e deseja importa e não se sinta apenas mais um cliente. Para auxiliar este relacionamento, será utilizado um software de CRM (Customer Relationship Managment) de modo a manter fichas atualizadas dos clientes, com as suas compras e preferências, podendo também servir para fazer promoções específicas para cada cliente tendo em conta as suas preferências.

8.5 Fluxos de Rendimentos

Os fluxos de rendimento são onde a empresa irá realizar gerar os seus lucros. Podem ser divididos em rendimentos resultantes de pagamentos efetuados de uma só vez pelo cliente (aquisição única e exclusivamente do produto em causa) e em rendimentos recorrentes

resultantes de pagamentos continuados por entrega de uma proposta de valor ao cliente ou por proporcionar apoio ao cliente na fase pós-venda por exemplo, o aluguer da “box” ou do *software* de faturação que algumas empresas utilizam (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Existem também diversos mecanismos de fixação dos preços:

- Preços Fixos (preços pré-definidos baseiam-se em variáveis estatísticas);
- Lista de preços – Preços fixos para produtos, serviços ou outras propostas de valor;
- Dependente das características do produto – o preço depende do número ou da qualidade da Proposta de Valor;
- Dependente do Segmento de Clientes – o preço depende do tipo e características do segmento de clientes;
- Dependente do volume – o preço depende da quantidade comprada.

Neste caso, os preços estão definidos à partida e são fixos, sem variar com quantidades compradas. Isto deve-se à maioria das transações com os clientes serem de baixo volume e os mesmos não se sentirem incentivados a comprar em grandes quantidades pois o ganho (desconto) potencial não é perceptível dado serem necessários volumes bastantes elevados, que um consumidor particular, à partida, não necessita nem está disposto a comprar. O pagamento é direto, quer a compra seja feita em loja ou numa feira quer seja feita por encomenda. A principal fonte de vendas da Sohoc serão as vendas em loja.

8.6 Recursos-Chave

Os recursos-chave, como o próprio nome indica, são recursos indispensáveis para as operações da empresa e sem os quais a empresa não consegue realizar uma ou várias atividades core. Podem ser categorizados em (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Físicos (instalações, máquinas, etc);
- Intelectuais (marcas, patentes, etc);
- Humanos;
- Financeiros.

Os recursos-chave para este projeto são as instalações e equipamentos, indispensáveis para produção e comercialização dos produtos, o chocolate (e restantes matérias-primas) de elevada qualidade e o *software* de backoffice de modo a existir um melhor controlo de stocks e de encomendas pendentes, evitando ruturas de stocks e falhas nas entregas.

8.7 Atividades-Chave

As atividades-chave da empresa são a produção (confeção, design, fabricação e entrega dos chocolates) e venda dos produtos, a manutenção do *site* e do facebook, onde será feita a comunicação com os clientes e o marketing dos produtos e da empresa. A entrega das encomendas é também uma atividade importante para a empresa uma vez que é necessário que os produtos entregues estejam em excelentes condições.

8.8 Parcerias-Chave

As parcerias-chave podem assumir quatro formas diferentes, sendo elas, alianças estratégicas entre não concorrentes, cooperação, isto é, parcerias estratégicas entre concorrentes, empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios e relações comprador-fornecedor de modo a garantir fornecimentos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A criação de parcerias pode ter diversas motivações. O objetivo pode ser otimizar recursos e usufruir de economias de escala (dois concorrentes podem juntar-se no momento de encomendar matérias-primas, de modo a que a compra seja feita em maior volume e consequentemente o desconto associado seja superior), reduzir o risco e a incerteza (a entrada num novo mercado pode ser feita em parceria com uma empresa que já esteja nesse mercado de destino, de modo a reduzir assim o financiamento necessário e os riscos associados) e pode também ter por objetivo a aquisição de recursos e atividades específicas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Os principais parceiros da Sohoc serão os seus fornecedores de chocolate, os quais são de extrema importância quer para garantir a qualidade dos produtos entregues quer garantir que os mesmos são entregues na altura necessária, evitando ruturas de *stock* e consequente perda potencial de clientes, e os fornecedores de *packaging*, que garantem a qualidade das embalagens utilizadas. O mestre chocolateiro Paul Hector-Bossier é também um parceiro principal neste projeto, sendo essencial para transmitir o *know-how* necessário para a produção dos bombons e tabletes em Lisboa e, por fim, as empresas de transporte, caso seja necessário fazer entregas de longa distância e para as quais é essencial garantir que a qualidade se mantenha durante o percurso.

8.9 Estrutura de Custos

As estruturas de custos dos modelos de negócio podem ser divididas em duas categorias, modelos de negócio movidos pelos custos, cujo objetivo central é minimizar os custos em todos os aspetos possíveis, principalmente em termos operacionais, e modelos de negócio movidos pelo valor, centrando-se na criação de valor e em entregar ao cliente uma proposta de valor de elevada qualidade e com um elevado grau de serviços personalizados (Osterwalder & Pigneur, 2010).

As estruturas de custos podem ter as seguintes características:

- Custos fixos;
- Custos variáveis;
- Economias de escala;
- Economias de âmbito.

Os principais custos da Sohoc serão os custos com a renda da loja e com os equipamentos necessários para a mesma, os custos com matérias-primas e com as embalagens utilizadas e com *software* necessário para a manutenção de stocks e faturação. O modelo de custo será movido pelo valor porque o objetivo da empresa é criar e entregar produtos de elevada qualidade com possibilidade de personalização, não podendo nunca permitir falhas na qualidade do produto final.

9 Políticas de Implementação

9.1 Marketing

Neste ponto serão abordados os 7 P's (Produto, Preço, Promoção, Distribuição, Packaging, Posicionamento, Pessoas) do *marketing mix* do projeto, uma expansão aos 4 P's de McCarthy (1960) que, para além de abranger os tradicionais elementos, produto, preço, distribuição e comunicação, engloba também os elementos de embalagem, posicionamento e pessoas.³

9.1.1 Produto

A Sochoc comercializa tabletes de chocolate, bolos de chocolate e bombons. Dentro destes três tipos de produtos existem diversas variantes. As tabletes poderão ser personalizadas de acordo com o gosto do cliente, pelo que as variedades apresentadas não serão as únicas disponíveis. Todas as variedades de tablete apresentadas podem ser confeccionadas com chocolate Negro, de Leite ou de Stévia.

Tabela 8 - Lista de Produtos Sochoc

Tabletes	Bolos	Bombons
Amêndoa	Bolo Chocolate Negro	Porto Vintage
Avelã	Bolo Stévia	Praliné
Flôr de Sal		Trufa Café
Gengibre		Trufa Canela
Goji		
Noz		
Pinhão		
Pistacho		
Simples		
Sultana		
Tomate Seco		

³ Tracy, B. 2004. <http://www.entrepreneur.com/article/70824>, consultado a 18 de Fevereiro de 2014.

Em seguida serão apresentadas imagens de alguns dos produtos acabados, não incluindo o *packaging* que será abordado mais adiante.



Figura 7 - Tabletes



Figura 8 - Bolos



Figura 9 – Bombons

9.1.2 Preço

Os preços foram definidos de modo a cobrir os custos de produção, com instalações e com pessoal e ainda ser possível ter um retorno financeiro positivo. Foi também testada a sensibilidade dos clientes ao preço praticado e a percepção de valor por parte dos mesmos através da participação em feiras. Assim sendo a tabela de preços é a seguinte:

Tabela 9 - Preço dos Produtos

Produto	Preço
Bolos	26€
Bombons caixa 250g	10€
Bombons caixa 500g	20€
Tabletes	3€

9.1.3 Distribuição

A distribuição dos produtos será efetuada de três formas diferentes: em loja, em feiras e através da entrega ao domicílio.

A loja que a Sohoc pretende arrendar está localizada na Baixa, tem uma área útil de 160m², dividida em espaço para armazenamento e oficina de trabalho/loja. A loja possui uma classificação energética C e sistema de exaustão, fundamental para exercer este tipo de negócio. As instalações atuais estão localizadas no Bairro da Encarnação, tem todo o equipamento produtivo necessário instalado e cumprem com as regras de higiene e segurança alimentar impostas pela ASAE. Após o arrendamento da loja, todo o equipamento poderá ser transferido para as novas instalações não tendo existido investimento desnecessário. Dado não existir atualmente loja, o horário de funcionamento é bastante flexível, no entanto, o horário de funcionamento da loja será das 9:00 às 19:00. Na imagem que se segue é possível observar o Mestre Chocolateiro Paul Hector-Bossier nas atuais instalações a ensinar como confeccionar bombons de praliné (Figura 10).



Figura 10 – Paul Hector-Bossier

Nas feiras, a Sochoc tem por norma alugar duas mesas, de preferência num canto do recinto (onde haja maior visibilidade), de modo a expor os produtos de modo mais eficiente e a aumentar a superfície útil (ver imagem em baixo). Relativamente à entrega ao domicílio, a mesma será realizada através de empresas dedicadas a essa atividade, apesar de, até à data, todas as encomendas terem sido levantadas pelos clientes.



Figura 11 – Participação em Feiras

9.1.4 Comunicação

A comunicação é vital para dar a conhecer a empresa e os seus produtos aos clientes. É importante que a comunicação seja direcionada para os segmentos que a empresa serve pois, pouco interesse tem dar a conhecer os produtos a um segmento que não tem interesse em comprá-lo. Outro elemento importante da comunicação no mercado do chocolate, num segmento de valor mais elevado, é o logotipo, que deve mostrar requinte e sobriedade de modo a transmitir visualmente os valores da empresa (Figura 11). Em termos de comunicação, a mesma será efetuada através do facebook, *site*, participação em feiras, na qual serão também distribuídos cartões-de-visita e através de entrevistas para jornais locais/regionais.



Figura 12 - Logotipo

A comunicação em feira com o cliente será realizada através de comunicação verbal e não verbal. Verbal quando o cliente se dirige ao vendedor; não-verbal quando o cliente é atraído para a banca através das diversas “iscas” que estarão visíveis na banca. Para atrair os clientes à banca será utilizada uma apresentação em PowerPoint que estará a correr numa televisão presente na banca e a presença de uma estátua com o Tintin e com o galo de Barcelos, representativos do chocolate belga e do mesmo ser trabalhado em Portugal. Perto desta estátua estarão também os cartões-de-visita, que têm listados todos os contactos da Sohoc e ainda um *QR code* que possibilita acesso direto ao *site* através da leitura do código com um *smartphone*.



Figura 13 – Comunicação Visual

A participação em feiras permite o ganho de reputação a nível local, dando a conhecer à população a empresa e os seus produtos e permite publicidade a custo zero, através das entrevistas prestadas para os jornais que fazem a cobertura do evento (a figura seguinte mostra a entrevista dada ao jornal dos Olivais).



Figura 14 – Notícias Locais

A Sochoc tem também um *website* operacional (www.sochoc.pt), com linguagem em português e em inglês, permitindo assim a que pessoas estrangeiras possam pesquisar os produtos disponíveis. O *site* utiliza um *layout* simples e de fácil utilização, permitindo uma fácil navegação pelos seus conteúdos.

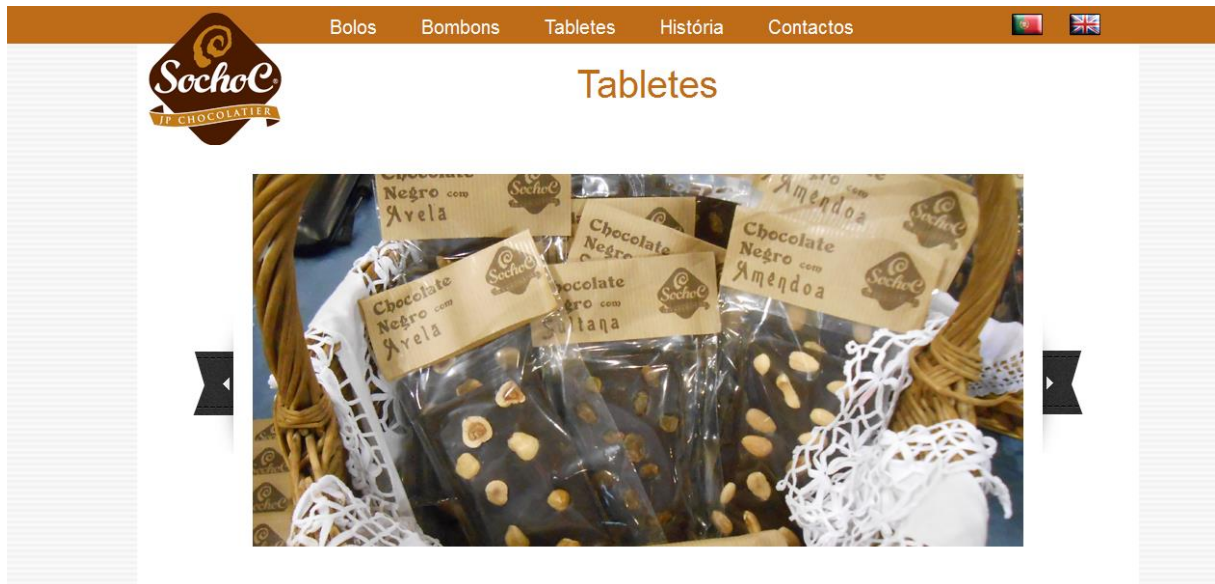


Figura 15 – Layout do Site

O facebook por sua vez é utilizado para criar e manter relações com os clientes, responder a questões e recolher *feedback*. É também utilizado para informar os clientes acerca de promoções e eventos onde a empresa irá participar ou de produtos novos que sejam lançados. As ferramentas disponibilizadas pelo facebook permitem também verificar o alcance (número de pessoas que viu a publicação), dando assim a perceber o que se fez bem e o que se deve melhorar na comunicação com o cliente.



Figura 16 – Layout do Facebook

9.1.5 Embalagem

A Sohoc confeciona chocolate artesanalmente. Como tal, as embalagens dos seus chocolates visam refletir esta imagem. As tabletes têm uma embalagem de aspeto rústico enquanto que os *ballotins* onde os bombons são vendidos e as embalagens dos bolos têm um aspeto mais sóbrio e requintado, com o objetivo de poderem ser comercializados como produto para o consumidor final ou então para oferta.



Figura 17 – Embalagem das Tabletes

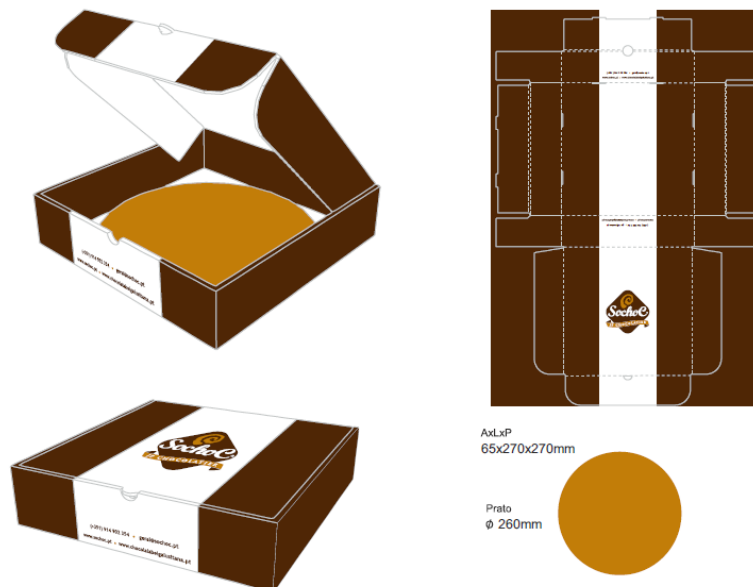


Figura 18 – Embalagem dos Bolos

9.1.6 Posicionamento

A Sochoc posiciona-se como uma empresa do segmento *premium*, que pretende proporcionar aos seus clientes produtos de qualidade, personalizados e dar alternativas saudáveis aos clientes que tenham problemas de saúde ou que estejam preocupados com a sua saúde. Pelo *feedback* recebido dos clientes, foi possível verificar que estes percebem os produtos da Sochoc como produtos de qualidade, que lhes proporcionam prazer em consumir e ao mesmo

tempo conseguem não ser prejudiciais para a saúde do cliente (chocolate negro e chocolate com stévia são os que menos causam problemas de saúde). Esta percepção foi possível devido ao *feedback* recebido através das participações em feiras.

9.1.7 Pessoas

Para desenvolver este negócio, pelo menos nos primeiros anos, não serão necessárias mais de duas pessoas, uma para a confeção de produtos e atendimento de clientes e outra para garantir a manutenção do facebook e site e também atendimento de clientes. Para o atendimento de clientes é necessário que estas pessoas sejam simpáticas e empáticas para os clientes. A pessoa que vai confeccionar os chocolates tem que saber trabalhar chocolate; este ponto é garantido através da parceria com Paul Hector-Bossier que deu a devida formação. A pessoa que irá garantir a manutenção do facebook e do *site* terá que ter conhecimentos básicos de informática pois o *interface* do editor do site é *user-friendly* e não requer conhecimentos de programação.

9.2 Tecnologia

Dada a indústria onde a empresa se insere e o posicionamento ser o de venda de chocolate artesanal, o investimento necessário para a produção não é muito elevado. É necessária apenas uma misturadora e uma máquina de praliné (de modo a garantir a qualidade da mistura do chocolate) e uma máquina de temperar chocolate de modo a conseguir trabalhar chocolate (misturar e temperar) em três horas o que levaria a uma pessoa oito horas de trabalho. É também necessário investir em *software* de controlo de stocks e processamento de faturas e que atue também como ponto de venda (PoS).

9.3 Organização

A estrutura organizacional da Sohoc é bastante simples uma vez que a empresa é de pequena dimensão e apenas necessita de duas pessoas para executar as operações necessárias ao funcionamento da mesma. Assim sendo, no topo da hierarquia está o Diretor (que também trata das funções de produção) e logo abaixo encontra-se o vendedor/responsável pela manutenção do *site*.

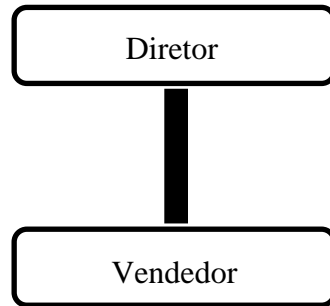


Figura 19 - Organograma

Diretor

O Diretor neste projeto tem um papel duplamente importante, tratando da gestão da Sohoc, controlando gastos, mantendo contato com os fornecedores e desenvolvendo o relacionamento com os clientes e ao mesmo tempo confeccionando os produtos comercializados, controlando os *stocks* e elaborando as guias de encomenda. Para desenvolver estas funções o Diretor conta com experiência prévia de gestão na área de pós-venda e possui o *know-how* necessário para a confeção após um período de “estágio” com o mestre chocolateiro Paul Hector-Bossier e ter frequentado aulas de formação na área de segurança e higiene alimentar.

Vendedor

O vendedor também executará duas funções, a de atendimento de clientes e a de manutenção dos conteúdos do facebook e *site* da Sohoc. Tem também como função ajudar no controlo de *stocks*, apoiando-se no software de *backoffice* existente.

9.4 Financiamento

O projeto será totalmente financiado com capital próprio do Diretor. O investimento inicial será de cerca de 30.000€, montante necessário para a aquisição do equipamento produtivo

necessário e do mobiliário e equipamento necessário para a cozinha e loja e para cobrir eventuais gastos extra. A loja será arrendada pois, devido à zona escolhida, a aquisição da mesma ficaria por volta dos 100.000€, o que inviabilizaria à partida o projeto ou obrigaria a um volume de vendas bastante superior ao previsto.

10 Requisitos para a Implementação

De modo a tornar este projeto possível, é necessário o cumprimento de alguns requisitos. Em termos de legislação, é necessário o cumprimento das regras de higiene e segurança alimentar impostas pela ASAE. É também fundamental fazer o registo da empresa no portal da empresa e pagar o montante de 360€ necessários para a certificação, registo comercial, certidão permanente e cartão da empresa.

Outro requisito essencial é garantir o aluguer do espaço físico na Baixa, que permitirá o acesso ao mercado, numa zona da cidade de elevada afluência. Este espaço é também importante devido ao fato de possuir sistema de exaustão, sem o qual não poderia ser praticada a confeção dos produtos.

Por fim, e de modo a garantir a máxima qualidade no que toca a trabalhar o chocolate, é imprescindível manter o contato com o mestre chocolateiro Paul Hector-Bossier, garantido a atualização do *know-how* sempre que necessário.

11 Avaliação Financeira

11.1 Pressupostos

Na elaboração da avaliação financeira foram considerados os seguintes pressupostos (pressupostos completos no anexo 3):

- A Sohoc será constituída e iniciará a atividade em 2014;
- Os pagamentos e fornecimentos são pagos na hora (prazo médio de pagamento = 0 dias);
- O prazo médio de *stockagem* é 30 dias;
- A taxa de IVA das Vendas, CMVMC, FSE e Investimento é de 23%;
- As taxas de Segurança Social para a entidade é de 20,3% (órgãos sociais) e de 23,75% (colaboradores) e as pessoais são de 9,3% (órgãos sociais) e 11% (colaboradores);
- A taxa de IRC considerada é de 23% e a taxa média de IRS é de 15%.
- A taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade é de 1%

11.2 Volume de Negócios

Tabela 10 - Vendas

VENDAS - MERCADO NACIONAL (em €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bolo Chocolate / Stevia	15.600	18.157	20.572	22.672	24.987	27.023
Quantidades vendidas	600	678	746	798	854	897
Taxa de crescimento das unidades vendidas		13%	10%	7%	7%	5%
Preço Unitário	26,00	26,78	27,58	28,41	29,26	30,14
Caixa Bombons 250g	12.500	13.519	14.621	15.812	16.775	17.797
Quantidades vendidas	1.250	1.313	1.378	1.447	1.490	1.535
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5%	5%	5%	3%	3%
Preço Unitário	10,00	10,30	10,61	10,93	11,26	11,59
Caixa Bombons 500g	22.000	23.793	25.732	27.829	29.524	31.322
Quantidades vendidas	1.100	1.155	1.213	1.273	1.312	1.351
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5%	5%	5%	3%	3%
Preço Unitário	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51	23,19
Tabletes diversas	45.000	53.303	63.137	71.534	78.838	85.263
Quantidades vendidas	15.000	17.250	19.838	21.821	23.349	24.516
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15%	15%	10%	7%	5%
Preço Unitário	3,00	3,09	3,18	3,28	3,38	3,48
TOTAL	95.100	108.771	124.061	137.847	150.124	161.405

O volume de negócios previsto é sempre crescente ao longo dos seis anos de avaliação. Nos primeiros anos prevê-se um crescimento das unidades vendidas superior ao crescimento previsto do mercado e, a partir do quarto ano, é expectável que a taxa de crescimento se aproxime da taxa de crescimento do mercado. As quantidades vendidas incluem a previsão de vendas em feiras e encomendas feitas por clientes. Não se prevê uma taxa de crescimento muito elevada para os bombons uma vez que estes são o produto que, por norma, menos procura tem, se o objetivo de compra for consumo próprio.

11.3 CMVMC

Tabela 11 - CMVMC

CMVMC (em €)	Margem Bruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MERCADO NACIONAL		46.155	52.620	59.934	66.571	72.379	77.754
Bolo Chocolate / Stevia	70,00%	4.680	5.447	6.172	6.802	7.496	8.107
Caixa Bombons 250g	45,00%	6.875	7.435	8.041	8.697	9.226	9.788
Caixa Bombons 500g	45,00%	12.100	13.086	14.153	15.306	16.238	17.227
Tabletes diversas	50,00%	22.500	26.651	31.568	35.767	39.419	42.631
TOTAL CMVMC		46.155	52.620	59.934	66.571	72.379	77.754
IVA	23%	10.616	12.103	13.785	15.311	16.647	17.883
TOTAL CMVMC + IVA		56.771	64.722	73.719	81.883	89.027	95.637

As margens brutas consideradas para os produtos, para além de incluir os custos de aquisição dos mesmos, incluem os custos de produção e embalagem dos mesmos. Os bombons, tendo em conta todo o processo necessário à sua confeção são os que possuem a margem bruta mais reduzida, sendo também o produto cujo tempo de confeção é bastante elevado podendo, dependendo da complexidade do bombom em questão, demorar um dia (8 horas) a produzir um quilo de bombons.

11.4 Fornecimentos e Serviços Externos

Tabela 12 - FSE

FSE (em €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total FSE	34.080	34.421	34.765	35.112	35.463	35.818
IVA	1.074	1.085	1.095	1.106	1.117	1.128
FSE + IVA	35.154	35.506	35.860	36.219	36.581	36.947

A taxa de crescimento utilizada para os Fornecimentos e Serviços Externos foi de 3% ao ano, a mesma taxa utilizada na previsão de crescimento do preço de venda. O mapa completo pode

ser consultado no anexo 4. A rubrica com maior peso nos FSEs é a rubrica de rendas, sendo o seu valor inicial 27.000€ anuais. Este valor é extremamente elevado pois a loja está localizada numa zona de Lisboa com rendas extremamente elevadas.

11.5 Gastos com Pessoal

Tabela 13 - Gastos com Pessoal

QUADRO RESUMO (em €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações						
Órgãos Sociais	7.700	7.931	8.169	8.414	8.666	8.926
Pessoal	7.000	7.210,	7.426	7.649	7.878	8.114
Encargos	3.225	3.322	3.422	3.524	3.630	3.739
Seguros	147	151	155,	160	165	170
Gastos SS	2.870	2.956	3.044	3.136	3.230	3.327
Outros gastos	0	0	0	0	0	0
TOTAL	20.942	21.571	22.218	22.884	23.571	24.278

Tal como as restantes rubricas (Vendas e FSE), a taxa de atualização dos salários é de 3% ao ano. A remuneração do Diretor será de 550€ por mês e a do Vendedor será de 500€. O mapa completo pode ser consultado no anexo 5.

11.6 Investimento

Em termos de investimento em ativos não tangíveis, é necessário todos os anos investir 200€ na renovação da licença do *software* de gestão de *backoffice* e *point-of-sale*.

É necessário no primeiro ano um investimento de 9.000€ na aquisição de todos os equipamentos necessários para equipar a loja (bancada em Inox, frigoríficos, armários, forno, banho maria, entre outros), 10.000€ a ser utilizados na aquisição de equipamento essencial à produção, uma máquina de temperar chocolate, que tem um custo de 8.500€, uma máquina de praliné que tem um custo de 1.000€ e diversas formas para o chocolate que têm um valor conjunto de 500€.

11.7 Demonstração de Resultados Previsional

Tabela 14 - DR Previsional

DR previsional (em €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas	95.100	108.771	124.061	137.847	150.123	161.405
CMVMC	46.155	52.619	59.933	66.571	72.379	77.753
FSE	34.080	34.420	34.765	35.112	35.463	35.818
Custos pessoal	20.942	21.571	22.218	22.884	23.571	24.278
EBITDA	-6.077	159	7.144	13.278	18.709	23.554
Gastos amortizações	3.866	3.933	4.000	4.000	4.000	200
Perdas/reversões						
EBIT	-9.944	-3.773	3.144	9.278	14.709	23.354
Juros obtidos	20	27	75	167	298	441
Juros suportados						
RAI	-9.923	-3.746	3.219	9.445	15.007	23.795
Imposto sobre RL					3.220	5.473
Resultado Líquido	-9.923	-3.746	3.219	9.445	11.786	18.322

O resultado líquido no primeiro e segundo ano de atividade é negativo devido em parte aos gastos com amortizações e também devido aos custos de produção. Nos restantes anos da avaliação, prevê-se que seja positivo, atingindo no último ano cerca de 18.000€.

11.8 Indicadores e Avaliação Financeira

Tabela 15 - Avaliação Financeira

Indicadores económicos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		14%	14%	11%	9%	8%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-11%	-4%	3%	7%	8%	11%
Indicadores Económico-financeiros	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	-45%	-19%	14%	28%	24%	26%
Rendibilidade do Activo	-45%	-19%	13%	28%	30%	33%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-49%	-23%	16%	33%	29%	31%
Indicadores Financeiros	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	91%	82%	83%	87%	83%	85%

A taxa de crescimento do negócio é positiva e a empresa é financeiramente independente desde a sua constituição.

O Retorno do Investimento (ROI) no primeiro e segundo ano é negativo, devido aos resultados serem também eles negativos mas, a partir do terceiro ano, devido aos resultados da empresa passa a ser positivo e crescente ao longo do período em análise. A rentabilidade dos capitais próprios (ROE) é o indicador que permite ao investidor avaliar a taxa de retorno do investimento e verificar se a empresa cria valor. Após os dois primeiros anos é possível verificar que a empresa dá retorno ao acionista e é estável.

Este projeto tem uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 52,42%, um valor atualizado líquido (VAL) de 91.845€ e um *payback period* de 4,2 anos, o que significa que este projeto é viável e atrativo para potenciais investidores, existindo um retorno do capital investido no início do quarto ano de atividade.

11.9 Análise de Sensibilidade

De modo a abordar o máximo de situações possíveis, vai ser elaborada uma análise de sensibilidade com cinco cenários diferentes, nos quais serão abordados, para simplificar e permitir uma mais fácil comparação, a TIR, o VAL e o *payback period*. Os cinco cenários são:

- Quebra de 20% na venda de bolos (1);
- Quebra de 10% na venda de todos os produtos (2);
- Custos CMVMC e FSE aumentarem 10% (3);
- Investimento inicial de 10.700€ (não adquirir máquina de temperar chocolate, adiando a sua compra para o 3º ano de atividade) (4);
- Aumento de 10% na venda de todos os produtos (5).

Tabela 16 - Análise de Sensibilidade

Cenário	1	2	3	4	5
TIR	42,40%	29,81%	17,82%	61,75%	75,90%
VAL	67.897 €	38.289 €	12.631 €	95.100 €	144.397 €
Payback Period	> 6 anos	> 6 anos	> 6 anos	3,9 anos	2,6 anos

12 Conclusões, Limitações e Sugestões

As questões de investigação do projeto eram: verificar se as condições de mercado permitiam implementar o projeto; perceber que nichos de mercado a empresa poderia servir tendo em conta a sua oferta; verificar a viabilidade financeira do projeto. Os objetivos do projeto foram parcialmente cumpridos uma vez que, o mercado aparenta ter condições que permita a implementação do projeto e após os estudos de mercado desenvolvidos e das projeções financeiras realizadas, conclui-se que o projeto é viável, pois apresenta um VAL positivo, uma taxa interna de rentabilidade de 52,42% e o investimento é recuperado ao longo do quarto ano do projeto. No entanto, através da análise de sensibilidade foi possível verificar que, das situações analisadas, apenas o aumento dos custos tornaria o *payback period* superior ao período em análise. É necessário salientar que existem diversas abordagens que não foram analisadas e que poderiam tornar o projeto inviável, ou até uma conjugação das mesmas (quebra nas vendas e aumento dos custos, por exemplo). Cenários como a variação dos preços de venda também podem tornar o projeto mais ou menos rentável, no entanto não foram exploradas devido aos preços praticados terem sido, até ao momento, aceites pelos clientes. Os resultados poderiam ser diferentes caso o investimento de 8.500€ na máquina de temperar chocolate fosse feito apenas no terceiro ou quarto ano, reduzindo o investimento inicial sem grandes perdas em termos de capacidade produtiva (a máquina é especialmente útil em períodos de preparação para feiras, pois permite processar em três horas o que levaria a uma pessoa o dia inteiro a trabalhar).

O projeto foi elaborado com base na melhor informação à data de elaboração no entanto, possui as seguintes limitações, os estudos de mercado utilizados não têm em conta a zona geográfica onde é efetuada a venda, o protocolo verbal informal foi aplicado apenas a clientes, excluindo potenciais clientes e deixa espaço à aplicação de um questionário mais desenvolvido, a Sohoc até ao momento só participou em feiras com bastante visibilidade (reputação), não se sabendo qual seria a *performance* em feiras de dimensão/reputação mais reduzida. Os custos com pessoal estimados são reduzidos devido ao facto de a empresa de momento empregar apenas familiares, custo este que aumentará caso seja necessário colocar uma pessoa “externa”. O preço do chocolate pode também aumentar, a um ponto de se tornar insustentável a sua venda aos preços atuais ou que torne apenas possível a sua compra em quantidades para as quais a empresa não tem capacidade de processamento.

As sugestões, visando o desenvolvimento quer do projeto quer de estudos semelhantes são: implementação de um questionário mais completo, aprofundar o estudo do perfil do cliente, conseguindo assim uma representação mais fiel de cada segmento, verificar em que produtos pode ser utilizada a stévia tendo em conta as suas propriedades e o baixo risco que representa para pessoas com diabetes e explorar em que medida o mercado aceitaria e quanto estaria disposto a pagar pela possibilidade de escolher o design do chocolate (no formato da torre de Belém, do galo de Barcelos, entre outras possibilidades).

Em suma, o projeto apesar do seu cariz académico, aparenta ser viável e deverá ser feita a implementação do mesmo, sendo o próximo passo a tomar o arrendamento da loja na Baixa lisboeta.

Bibliografia

- Ansoff, I. 1957. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 57: 113-124.
- Baumol, W., 1993, *Entrepreneurship, management and the structure of profit*. Boston: The MIT Press.
- Bensen, A. 2008. A brief history of chocolate. <http://www.smithsonianmag.com/arts-culture/a-brief-history-of-chocolate-21860917/?no-ist>, consultado a 28 de Novembro de 2013.
- Boavida, J. M., Duarte, R., Almeida, J. P. & et al. 2012. *Diabetes: Factos e números 2011–Relatório anual do observatório nacional da diabetes*. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Diabetologia.
- Bentley, J.W., Boa, E. & Stonehouse, J. 2004. Neighbor trees: Shade, intercropping and cacao in ecuador. *Human Ecology*, 32 (2): 241-270.
- Boivin, C., Parissier, C. & et al. 2012. What are consumers looking for in dark chocolate?. *Journal of Business & Economics Research*, 10 (3): 163-166.
- Carvalho, J.C. et al. 2001. *E-business e distribuição: Sectores em mudança*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Carvalho, J.C. & Coimbra, J.P. 2002. *Economia digital: Segundo acto*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Chaffey, D. 2002. *E-business and e-commerce management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chan, H., et al. 2007. *E-commerce, fundamentals and applications*. New Delhi: Wiley India Pvt Limited .
- Combe, C. 2006. *Introduction to e-business*. New York: Taylor & Francis.
- DataMonitor*. 2007. Case study: Nestlé and cadbury's dark chocolate case study. <https://era.library.ualberta.ca/public/view/item/uuid:dc404be8-2555-4499-8189-8c06bc6cb199>, consultado a 20 de Novembro de 2013.
- DataMonitor*. 2008. Case study: Hotel chocolat. <http://search.proquest.com/docview/228246533?accountid=38384>, consultado a 30 de Julho de 2013.
- DataMonitor Industry Profile*. 2009. Chocolate confectionary in portugal. <http://connection.ebscohost.com/c/industry-overviews/47195763/chocolate-confectionery-industry-profile-portugal>, consultado a 5 de Agosto de 2013.
- DataMonitor Industry Profile*. 2010. Chocolate confectionary in portugal. <http://connection.ebscohost.com/c/industry-overviews/58767649/chocolate-confectionery-industry-profile-portugal>, consultado a 5 de Agosto de 2013.
- Drucker, P. 1970. *Technology, management and society*. New York: Harper & Row.

Food Engineering & Ingredients. 2012. A confection innovation: New developments in confectionaries. November 37: 12-14.

Hildebrandt, S. 2009. Capturing the belgian cache. *Candy Industry*, 174(4): 30-34.

Kiple, K. & Ornelas, K. 2000. *The cambridge world history of food* (volume 2). Cambridge: Cambridge University Press.

Knight, F. 1921. *Risk, uncertainty and profit*. New York: Barnes & Noble.

Lauterborn, R., Schultz, D., Tannenbaum, S. 1993. *Integrated marketing communications*. New York: McGraw-Hill.

MarketLine Industry Profile. 2013. Chocolate confectionery in europe. http://www.researchandmarkets.com/reports/2489084/chocolate_confectionery_in_europe, consultado a 12 de Agosto de 2013.

MarketLine Industry Profile. 2013. Chocolate confectionery in portugal. http://www.researchandmarkets.com/reports/2093931/chocolate_confectionery_in_portugal, consultado a 12 de Agosto de 2013

MarketLine Industry Profile. 2013. Global chocolate confectionery. http://www.researchandmarkets.com/reports/2489061/global_chocolate_confectionery, consultado a 13 de Agosto de 2013

Mayo, M. & Brown, G. 1999. Building a competitive business model. *Ivey Business Journal*, 63 (3): 18-23.

McCaleb, R. 1997. *Controversial products in the natural foods market*. Herb Research Foundation. <http://www.herbs.org/greenpapers/controv.html>, consultado a 15 de Janeiro de 2014.

McCarthy, J. 1975. *Basic marketing: A managerial approach* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

McKeown, M. 2011. *The strategy book*. New Jersey: Prentice Hall.

McNeil, C. 2006. *Chocolate in mesoamerica: A cultural history of cacao*. Florida: University of Florida Press.

Minton, P. 2011. *Bitter chocolate: The dark side of the world's most seductive sweet*. New York: New Press.

Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. New Jersey: Prentice Hall.

Mintzberg, H. 1987. Another look at why organizations need strategy. *California Management Review*, 30 (1): 11-24.

Mintzberg, H. & Quinn, J. 1996. *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall.

- Noorderhaven, N. 1995. *Strategic decision making*. Boston: Addison-Wesley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business model generation*. Self published.
- Pereira, M. 2014. *Conferência balanço global do PAEF e perspectivas para o pós-troika*, Lisboa: ISCTE Business School.
- Pinson, L. 2004. *Anatomy of a business plan: A step-by-step guide to building a business and securing your company's future* (6th Ed). Chigado: Dearborn Trade Publishing.
- Porter, M. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2): 137-145.
- Porter, M. 1987. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May – June (3): 43 – 59.
- Porter, M. 1996. What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.
- Porter, M. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January (1): 86-104.
- Say, J. 1803. *A treatise on political economy; or the production distribution and consumption of wealth* (translated from the 4th French Edition). Ontario: Batoche Books Kitchener.
- Schumpeter, J. 1942. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Routledge.
- Siegel, E., Ford, B., & Bornstein, J. 1993. *The ernst & young business plan guide*. New Jersey: Wiley.
- Slomkowski, K. 2005. Chocolate's dark side. *E: The Environmental Magazine*, 16 (6): 33-34.
- Slywotzky, A. 1996. *Value migration*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Stewart, D. & Zhao, Q. 2000. Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy*, 19: 287-296.
- Stones, M. Stevia wins final eu approval. <http://www.foodmanufacture.co.uk/Ingredients/Stevia-wins-final-EU-approval>, consultado a 2 de Novembro de 2013.
- Teece, D. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Tracy, B. The 7 ps of marketing, <http://www.entrepreneur.com/article/70824>, consultado a 18 de Fevereiro de 2014.

Websites

<http://www.aresp.pt/>

<http://www.asae.pt/>

<http://asq.org/service/body-of-knowledge/tools-SOAR>, consultado a 23 de Novembro de 2013.

<http://www.estrategiadigital.pt/curso-8-ps-express-gratuito-de-conrado-adolpho/>, consultado a 20 de Fevereiro de 2014.

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

<http://www.pordata.pt/>

<http://portaldaempresa.pt/>

<http://www.soar-strategy.com/>, consultado a 23 de Novembro de 2013.

Anexos

Anexo 1 – Quadro das Forças de Porter

Tabela 17 - Análise Porter Completa

Poder negocial dos fornecedores	
Nº de fornecedores da indústria	1
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	2
Importância da indústria como cliente	2
Volume médio das compras aos fornecedores	3
Custo de mudança de fornecedor	1
Rentabilidade dos fornecedores	2
Importância da qualidade dos produtos comprados	5
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	2
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	1
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	4
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	1
Valor global da força	2
Poder negocial dos clientes	
Nº de clientes da indústria	5
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	3
Volume médio das compras pelos clientes	1
Custo de mudança de fornecedor	1
Rentabilidade dos clientes	1
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	5
Grau de diferenciação do produtos fornecidos pela indústria	5
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	5
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	1
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	4
Valor global da força	3
Ameaça de novas entradas	
Diferenciação do produto	3
Identificação da marca	3
Necessidades de capital	3
Custos de mudança para os clientes	1
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	3
Políticas proteccionistas	1
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	3
Dificuldade de acesso a matérias primas	2
Efeitos de experiência	5
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	5
Valor global da força	3
Ameaça de produtos substitutos	
Disponibilidade de substitutos	5
Custo de mudança	5
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	3
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	3
Relação preço/qualidade dos produtos substitutos face à da indústria	4
Valor global da força	4
Rivalidade entre as empresas	
Nº de empresas concorrentes	5
Grau de concentração do mercado	4
Crescimento do mercado	5
Custos fixos	3
Custos de posse de stock	4
Grau de diferenciação do produto	5
Custos de mudança para os clientes	1
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	5
Grau de diversidade das empresas concorrentes	5
Valor global da força	4
Barreiras à saída	
Interesses estratégicos cruzados	1
Barreiras emocionais	1
Restrições legais e sociais	1
Valor global da força	1
Ação do Governo	
Barreiras de limite de compras por fornecedor	1
Exigência da Regularização das Contribuições ao Estado	5
Grau de regulamentação imposta nesta indústria	5
Medidas proteccionistas regulamentadas a favor da indústria	3
Valor global da força	4

Anexo 2 – Estrutura do Protocolo Verbal Informal

Dados a obter através de observação:

- Sexo do consumidor;
- Tipo de produto comprado (bolo, tablete ou bombons);
- Tipo de chocolate comprado (negro, leite, com stévia).

Dados a inquirir ao cliente, caso se desse a oportunidade:

- Idade;
- Objetivo de compra;
- Qual o tipo de chocolate preferido;
- Em que ocasiões compra para oferta.

Anexo 3 – Pressupostos**Tabela 18 - Pressupostos**

Unidade monetária	Euros
1º Ano actividade	2014
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	23,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p°	10,00%
Beta empresas equivalentes	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,01

Anexo 4 – Fornecimentos e Serviços Externos

Tabela 19 - FSE Completos

FSE (em €)	Tx IVA	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	23%	40	480	484,8	489,65	494,54	499,49	504,48
Publicidade e propaganda	23%	20	240	242,4	244,82	247,27	249,74	252,24
Materiais								
Ferramentas e utensilios de desgaste rápido	23%	60	720	727,2	734,47	741,82	749,23	756,73
Livros e documentação técnica	23%	20	240	242,4	244,82	247,27	249,74	252,24
Artigos para oferta	23%	20	240	242,4	244,82	247,27	249,74	252,24
Energia e fluidos								
Electricidade	23%	50	600	606	612,06	618,18	624,36	630,61
Combustíveis	23%	75	900	909	918,09	927,27	936,54	945,91
Água	6%	35	420	424,2	428,44	432,73	437,05	441,42
Deslocações, estadas e transportes								
Transportes de mercadorias	23%	100	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72	1.261,21
Serviços diversos								
Rendas e alugueres	23%	2.250,00	27.000,00	27.270,00	27.542,70	27.818,13	28.096,31	28.377,27
Limpeza, higiene e conforto	23%	170	2.040,00	2.060,40	2.081,00	2.101,81	2.122,83	2.144,06
TOTAL FSE			34.080,00	34.420,80	34.765,01	35.112,66	35.463,78	35.818,42
FSE - Custos Fixos			34.080,00	34.420,80	34.765,01	35.112,66	35.463,78	35.818,42
FSE - Custos Variáveis								
TOTAL FSE			34.080,00	34.420,80	34.765,01	35.112,66	35.463,78	35.818,42
IVA			1.074,00	1.084,74	1.095,59	1.106,54	1.117,61	1.128,78
FSE + IVA			35.154,00	35.505,54	35.860,60	36.219,20	36.581,39	36.947,21

Anexo 5 – Gastos com Pessoal

Tabela 20 - Gastos Pessoal Completos

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores (em €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	7.700	7.931	8.169	8.414	8.667	8.927
Produção / Operacional	7.000	7.210	7.426	7.649	7.879	8.115
TOTAL	14.700	15.141	15.595	16.063	16.545	17.041
<u>Outros Gastos</u>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social						
Órgãos Sociais	1.563	1.610	1.658	1.708	1.759	1.812
Pessoal	1.663	1.712	1.764	1.817	1.871	1.927
Seguros Acidentes de Trabalho	147	151	156	161	165	170
Subsídio Alimentação	2.870	2.956	3.045	3.136	3.230	3.327
TOTAL OUTROS GASTOS	6.243	6.430	6.623	6.822	7.026	7.237
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	20.943	21.571	22.218	22.885	23.571	24.279
<u>QUADRO RESUMO</u>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações						
Órgãos Sociais	7.700	7.931	8.169	8.414	8.667	8.927
Pessoal	7.000	7.210	7.426	7.649	7.879	8.115
Encargos sobre remunerações	3.226	3.322	3.422	3.525	3.630	3.739
Seguros Acidentes de Trabalho	147	151	156	161	165	170
Gastos de acção social	2.870	2.956	3.045	3.136	3.230	3.327
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	20.943	21.571	22.218	22.885	23.571	24.279
<u>Retenções Colaboradores</u>	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	716	738	760	783	806	830
Outro Pessoal	770	793	817	841	867	893
Retenção IRS Colaborador	2.205	2.271	2.339	2.409	2.482	2.556
TOTAL Retenções	3.691	3.802	3.916	4.033	4.154	4.279

Anexo 6 – Ponto Crítico Operacional

Tabela 21 - Ponto Crítico Operacional

Ponto crítico (em €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	95.100,00	108.771,09	124.061,17	137.847,48	150.123,68	161.405,00
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	46.155,00	52.619,76	59.933,88	66.571,39	72.379,42	77.753,77
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	48.945,00	56.151,33	64.127,29	71.276,08	77.744,26	83.651,22
Ponto Crítico	114.421,92	116.081,36	117.978,63	119.902,77	121.720,53	116.342,90

Anexo 7 – Mapa de Cash Flows Operacionais

Tabela 22 - Cash Flows Operacionais

Cash Flows Operacionais (em €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-7.657	-2.906	2.421	7.145	11.326	17.983
Depreciações e amortizações	3.867	3.933	4.000	4.000	4.000	200
Provisões do exercício						
	-3.791	1.028	6.421	11.145	15.326	18.183
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-1.817	983	-136	-126	-96	-92
CASH FLOW de Exploração	-5.607	2.010	6.285	11.018	15.230	18.091
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-19.200	-200	-200	-200	-200	-200
Free cash-flow	-24.807	1.810	6.085	10.818	15.030	17.891
CASH FLOW acumulado	-24.807	-22.997	-16.912	-6.094	8.936	26.828

Anexo 8 – Balanço Previsional

Tabela 23 - Balanço Previsional

Balanço Previsional (em €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Activo Não Corrente	15.333	11.600	7.800	4.000	200	200
Activos fixos tangíveis	15.200	11.400	7.600	3.800		
Activos Intangíveis	133	200	200	200	200	200
Activo corrente	6.772	8.281	15.774	29.447	48.642	69.574
Inventários	3.846	4.385	4.994	5.548	6.032	6.479
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Caixa e depósitos bancários	2.926	3.896	10.780	23.899	42.610	63.094
TOTAL ACTIVO	22.106	19.881	23.574	33.447	48.842	69.774
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Reservas		-9.924	-13.670	-10.451	-1.005	10.782
Resultado líquido do período	-9.924	-3.747	3.220	9.446	11.787	18.323
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	20.076	16.330	19.549	28.995	40.782	59.105
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Passivo corrente	2.030	3.551	4.025	4.452	8.060	10.669
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos	2.030	3.551	4.025	4.452	8.060	10.669
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	2.030	3.551	4.025	4.452	8.060	10.669
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	22.106	19.881	23.574	33.447	48.842	69.774

Anexo 9 – Avaliação Financeira

Tabela 24 - Avaliação Financeira Completa

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow do Equity	-24.807	1.810	6.085	10.818	15.030	17.891	162.772
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,4	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	-24.807	1.619	4.865	7.727	9.587	10.186	82.668
	-24.807	-23.188	-18.323	-10.596	-1.008	9.178	91.845
Valor Actual Líquido (VAL)	91.845						
Taxa Interna de Rentabilidade	52,42%						
Pay Back period	4,2	Anos					
Na perspectiva do Projecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow to Firm	-24.807	1.810	6.085	10.818	15.030	17.891	166.471
WACC	11,60%	11,65%	11,70%	11,75%	11,80%	11,85%	11,85%
Factor de actualização	1	1,116	1,247	1,394	1,558	1,743	1,949
Fluxos actualizados	-24.807	1.621	4.880	7.763	9.647	10.266	85.398
	-24.807	-23.186	-18.306	-10.543	-897	9.369	94.768
Valor Actual Líquido (VAL)	94.768						
Taxa Interna de Rentabilidade	52,80%						
Pay Back period	4,2	Anos					