



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Projeto de expansão da marca Brigadeirando

Pablo Ricardo Koboldt Pereira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Professora Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL

Novembro, 2022

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Projeto de expansão da marca Brigadeirando

Pablo Ricardo Koboldt Pereira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Professora Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar
ISCTE-IUL

Novembro, 2022

Agradecimentos

Em especial gostava de agradecer à Carolina Hartmann Henke por investir e acreditar em mim e no meu trabalho sempre, desde quando cá cheguei. Por ser uma excelente pessoa, humana, chefe e amiga. Empreender e conduzir os seus negócios com alma, coração e buscar sempre mais. Por ver sempre o melhor do mundo, das pessoas, abrir portas e nos deixar voar. Aos colegas que se mostraram disponíveis e dividiram seus conhecimentos, ajudando na realização deste trabalho.

Agradeço ao meu esposo Juliano Masiero Favretto pelo suporte, compreensão, paciência, carinho e amor de sempre.

Aos meus pais, Débora e Paulo, que mesmo do outro lado do atlântico preocupam-se, e nunca deixam de torcer por mim.

Um especial agradecimento, também, à Professora Sofia Portela por ter aceite orientar-me neste projeto. Estar disponível e disposta a sugerir melhorias em um pequeno, porém precioso negócio.

Também agradeço a todos os que partilharam comigo um bocado desta breve, mas importante jornada. Aos colegas, Professores e funcionários do ISCTE pela dedicação, convívio e aprendizado.

Muito obrigado!

Resumo

A Brigadeirando é uma empresa que produz doces artesanais (pastelaria de fabrico próprio). O ingrediente principal de todas as receitas é o brigadeiro, um doce típico brasileiro.

Apesar das sazonalidades, a Brigadeirando possui um mix de produtos variado, um alto valor agregado e um elevado potencial de crescimento, pelo que há, também, uma vontade interna de expansão. Entretanto, há dúvidas de como começar o processo de expansão, qual o caminho seguir e como tornar essa expansão viável. Assim, este documento tem a expectativa de dirimir estes questionamentos.

O principal objetivo deste projeto é contribuir para o desenvolvimento de um plano de expansão e apresentar uma proposta de implementação de uma nova loja da marca. Para tal, foi analisado o conceito de Estratégia na literatura, de modo a subsidiar justificativas às motivações de expansão da marca, bem como os benefícios e barreiras que este tipo de crescimento pode trazer.

De seguida, apresenta-se uma análise interna da empresa e a contextualização dos seus recursos e competências. Para além disto, fez-se um estudo sobre o contexto externo, nomeadamente, uma análise externa com a caracterização de fatores relacionados onde a empresa atua, concorrência e afins. Com base na análise interna e externa, foi realizada análise SWOT. Assim, procurou-se fundamentar a proposta de implementação de um projeto que culmine na expansão de uma marca local.

Aparentemente este novo projeto não demanda valor em investimento inicial, visto que a empresa já dispõe do básico para começar a operar, bem como idealiza um espaço já existente e instalado. Há necessidade, pois, de negociar o uso do espaço, realocar recursos humanos, e desenvolver uma logística mínima para superar as necessidades atuais de terceirização. O período mínimo esperado para exploração da nova loja é de 3 anos, tendo início em Janeiro de 2023. Depois de efetuada a análise de viabilidade económico-financeira, apurou-se um VAL estimado para o projeto de 75.927,07€, com uma previsão de rentabilidade logo nos dois primeiros meses. Ou seja, considerando o fato de não ser preciso investimento inicial, considera-se que o projeto tem condições de avançar e ser rentável num cenário realista.

Palavras-chave: Plano de negócios, Expansão, Marca

JEL Classification: M10, M19

Abstract

Brigadeirando is a company that produces artisan sweets (handmade pastries). The main ingredient in all the recipes is the brigadeiro, a typical Brazilian sweet.

Despite seasonality, the company has a varied product mix, high added value and growth potential, which is why there is also an internal desire for expansion. However, there are doubts about how to start, which way to go and how to make this applicable and viable. Thus, this document hopes to resolve these questions.

The main objective of this project is to contribute to the development of an expansion plan and present a proposal for the implementation of a new brand store. To this end, the concept of Strategy in the literature was analyzed, in order to support justifications for brand expansion motivations, as well as the benefits and barriers that this type of growth can bring.

Then, an internal analysis of the company and the contextualization of its resources and competences are presented. In addition, a study was carried out on the external context; namely, an external analysis with the characterization of related factors—where the company operates, competition and the like. Still externally, opportunities and threats were reviewed. Thus, we sought to substantiate the proposal for the implementation of a project that culminates in the expansion in the context of a local brand.

Apparently, this new project does not demand an initial investment, since the company already has the basics to start operating, as well as idealizing an existing and installed space. There is therefore a need to negotiate the terms for using this place, reallocate human resources, and develop a minimum of logistics to overcome the current outsourcing needs. The minimum period expected for exploration is 3 years, starting in January 2023. After carrying out the economic and financial feasibility analysis, there was a project NPV of €75,927.07, with a forecast of profitability in the first two months. That is, considering the fact that an initial investment is not necessary, it is considered that the project is able to move forward and be profitable in a realistic scenario.

Keywords: Business plan, Expansion, Brand

JEL Classification: M10, M19

Índice

Agradecimentos

Resumo i

Abstract iii

Índice v

Índice de Quadros vii

Índice de Figuras ix

1. Sumário Executivo 1

2. Revisão de Literatura 3

2.1. Evolução do Estudo da estratégia 3

2.2. Conceito de Estratégia 3

2.3. Proposta de Valor e a Formulação da Estratégia 5

2.4. Modelos teóricos e estratégicos 6

2.5. Estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter 7

2.6. Estratégias Blue Ocean de Kim & Mauborgne 8

2.7. O Modelo de Wheelen & Hunger 8

2.8. Análise de Mercado e as Ferramentas Estratégicas 9

2.8.1. Modelo das 5 Forças de Porter 11

2.9. Ferramentas Estratégicas de Análise Interna 12

2.10. A Análise SWOT 13

3. Análise Interna 15

3.1. A Brigadeirando 15

3.2. Aplicação da Resource Based View - RBV 16

4. Análise do Contexto Externo 19

4.1. Análise PESTEL 19

4.1.1. Contexto Político 19

4.1.2. Contexto Econômico 19

4.1.3. Contexto Social e Cultural 21

4.1.4. Contexto Tecnológico 21

4.1.5. Contexto Ecológico 22

4.1.6. Contexto Legal 22

4.2. Análise da Competitividade do Setor: Modelo das 5 Forças de Porter 22

4.2.1. A Rivalidade entre Concorrentes 22

4.2.2. Ameaça de Novos Concorrentes 23

4.2.3. Poder de Negociação dos Fornecedores 24

4.2.4. Poder de Negociação dos Clientes 25

4.2.5. Ameaças de Produtos Substitutos 25

4.2.6. Apuramento 26

5. SWOT	27
6. Descrição do Projeto e Marketing Mix	29
6.1. Estratégia de Implementação, Produtos e Serviços	29
6.2. Dinamização dos Espaços e Mínimo a Instalar	30
6.3. Recursos Humanos	30
6.4. Preço, Descontos e Distribuição	31
6.5. Comunicação, Campanhas e Redes Sociais	31
6.6. Feiras e Eventos	32
6.7. Parcerias e Empresas Locais	32
6.8. Planeamento das etapas de desenvolvimento do projeto	33
7. Análise de Viabilidade Económico-Financeira	35
7.1. Investimento	35
7.2. Previsão de vendas	35
7.3. Previsão de custos	39
7.4. Cash-Flows	40
7.5. Avaliação	41
8. Conclusões	43
Bibliografia	47

Índice de Quadros

Quadro 2.1: Conceitos / Definições de estratégia	4
Quadro 3.1: Volume e variedade de negócios-2022 - Brigadeirando	15
Quadro 3.2: Quantidade e custo de pessoal - Brigadeirando	16
Quadro 3.3: Matriz VRIO - Brigadeirando	16
Quadro 4.1: Atratividade do setor	26
Quadro 6.1: Etapas do projeto - Brigadeirando	34
Quadro 7.1: Clientes que compraram pelo site - Brigadeirando	38
Quadro 7.2: Objetivo de crescimento e cenários - Brigadeirando	38
Quadro 7.3: Previsão de custos com mercadorias, serviços externos e pessoal - Brigadeirando	39
Quadro 7.4: Mapa de <i>cash flow</i> a preços constantes do ano 0 (2023) Brigadeirando	40
Quadro 7.5: VAL, TIR e <i>Payback</i>	41

Índice de Figuras

Figura 2.1: Modelo de Wheelen & Hunger	9
Figura 7.1: Volume de vendas líquidas 2020 - Brigadeirando	36
Figura 7.2: Volume de vendas líquidas 2021 - Brigadeirando	36
Figura 7.3: Volume de vendas líquidas 2022 - Brigadeirando	36
Figura 7.4: Performance do negócio 2021-2020 - Brigadeirando	37
Figura 7.5: Performance do negócio 2022-2021 - Brigadeirando	37

1. Sumário Executivo

Felicidade Empolgante, Lda. é a empresa gerida por Carolina Hartmann Henke detentora da marca Brigadeirando. A ideia - mobilizada, remodelada e irradiada pela proprietária - vê, desde 2016, uma porta aberta para o crescimento e autoridade do seu negócio nas mesas portuguesas.

A loja física da Brigadeirando localiza-se dentro do LX Factory, famoso reduto criativo e turístico na zona de Alcântara, Lisboa. De um pequeno espaço, tendo como produto principal o brigadeiro (doce típico brasileiro) o crescimento da procura forçou a remodelação da produção para uma cozinha profissional, externa. A procura de melhores margens tem instigado a empresa para uma maior profissionalização. A equipa tem crescido e a diversificação do mix de produtos tornou-se essencial e um fator diferenciador. Por fim, foi através da *internet*, no contexto prévio e durante a pandemia, que a marca ganhou maior notoriedade e espaço no mercado das pastelarias de autor da zona de Lisboa.

Em dezembro de 2021 a pequena loja foi totalmente remodelada, a cozinha passou a estar visível e integrada na sala. A montra e a carta aumentaram, passou-se a investir em pequenos-almoços, a esplanada passou a ter um caráter mais especial, essencial para o crescimento da faturação pontual, de loja. O espaço *cool* consolida-se para além dos produtos “instagramáveis” das redes sociais e *e-commerce*.

Há de se ressaltar que a Brigadeirando vende produtos de alta qualidade, preço elevado, perecíveis e frágeis, pelo que sua logística tende a ser mais delicada e, às vezes, dedicada, o que acaba por onerar a compra. Provavelmente um dos problemas centrais é a sua distribuição - fazer chegar um produto em condições às mãos de clientes exigentes, muitas vezes em datas únicas como aniversários ou casamento.

Passados seis anos de atividade, a empresa tem um grande número de clientes fidelizados, habituais, para além dos presenciais (flutuantes) em loja. Cientes da elevada procura, assim como dos desafios de aumento da oferta para a Área Metropolitana de Lisboa, acredita-se que, implementada a estratégia adequada e asseguradas as boas práticas de gestão, conseguir-se-á maior aderência e abertura no mercado acima mencionado, aumentando a possibilidade de aumento da quota de mercado.

Torna-se, pois, um desafio a Brigadeirando crescer. Este é o mote central para a elaboração deste projeto que, alinhado ao perfil e anseios da proprietária, visa sugerir e analisar a viabilidade dos próximos passos de expansão de uma microempresa para além do seu raio de atuação.

O objetivo principal deste projeto é o de iniciar o processo de expansão da marca através da abertura de uma nova loja da Brigadeirando em Cascais. A nova loja deverá ter uma estrutura menos dispendiosa, entretanto servirá como um pequeno café, *hub* logístico,

suporte para produção e distribuição naquela zona (complementar à oferta já existente). Para isso, inicialmente é desejável que consiga absorver até 30% da finalização dos pedidos nesta nova estrutura, além de criar e produzir para o seu consumo próprio. Posteriormente, no suporte da distribuição local, além de um novo ponto de levantamento a nova loja em Cascais poderá desenvolver rotinas para diminuir a dependência da contratação de terceiros para execução da logística, interna e externa, e absorver algumas das entregas que hoje são efetuadas por uma empresa contratada.

Inicialmente este projeto poderá ser viabilizado através da realocação de pessoas e recursos já detidos pela empresa, sem a obrigatoriedade de grande investimento ou financiamento. Posteriormente poder-se-á arrendar um veículo e contratar uma pessoa que se dedique à execução exclusiva das entregas para aquela zona e, assim, reduzir a dependência de um terceiro.

Ponderação do risco, planeamento e organização devem coexistir no estabelecimento de um plano de expansão empresarial fundamentado em dados concretos. Afinal, todo crescimento gera um conjunto de mudanças estruturais, económicas e logísticas, o que pode impactar negativamente os serviços atualmente prestados. Por isso, o ideal é montar o melhor plano de negócio, baseado na gestão dos riscos.

Logo, sendo a estratégia o plano central do presente trabalho, realizou-se uma análise interna, externa e competitiva do sector para definir uma estratégia adequada a ser iniciada, e que visa o crescimento sustentável da empresa. A forma como a estratégia será promovida e a oferta de produtos possíveis de reproduzir em outro espaço, dentro dos padrões esperados, considerando os quatro pilares do Marketing Mix.

A partir do cálculo VAL conclui-se que o projeto é financeiramente viável, por apresentar um valor positivo, de 75 927,07€, correspondendo a uma TIR de 160,33%, superior à taxa de atualização (taxa de rendibilidade mínima exigida). Ou seja, o valor investido é superado no primeiro ano de operação (2023), pelo que o investimento é recuperado nesse mesmo ano, tendo um *payback period* de, no máximo, 2 meses.

Embora a TIR não considere o risco estratégico e outros pormenores do projeto, pode-se dizer que haverá geração de valor no projeto, e viabilidade económico-financeira para avançar.

2. Revisão de Literatura

2.1. Evolução do Estudo da estratégia

O crescimento das empresas não acontece apenas quando elas aumentam de tamanho. Fazer a empresa “crescer” também não é só aumentar a equipa, o número de clientes e/ou a faturação. Há muito mais por trás disto e, apesar do crescimento, fazer a empresa perseverar de forma sustentável é, talvez, o desafio diário de muitos empresários.

A consolidação de uma marca é essencial para o seu processo evolutivo. E para cada processo associado ao seu crescimento há uma ou mais estratégias que, somadas, traçam o caminho de um objetivo final.

O pensamento estratégico é utilizado desde a Antiguidade. O campo da estratégia empresarial remonta ao pós 2ª Grande Guerra, com a predominância dos temas orçamentários. Na década de 60, o estudo da estratégia corporativa e empresarial ganhou grande destaque. Kay *et al.* (2003) argumentaram que, naqueles anos, a estratégia focava-se mais no planeamento corporativo.

Os anos 80 são caracterizados pelos importantes estudos de Porter, os quais enfatizavam o setor de atividade e a consequente concorrência das empresas ali inseridas. Porter (1985) introduz o conceito da vantagem competitiva. A partir dos anos 90, o estudo dos recursos e capacidades organizacionais ganharam destaque.

Desde então, Nag, Hambrick e Chen (2007), procuraram pelo consenso em periódicos americanos e destacam que as particularidades dos mercados fazem com que as estratégias possam ter um cariz comum, mas são multidimensionais. Nag *et al.* (2007, p. 944) concluíram que “O campo da gestão estratégica lida com as principais iniciativas pretendidas e emergentes tomadas pelos gerentes gerais em nome dos proprietários, envolvendo a utilização de recursos, para melhorar o desempenho das empresas em seus ambientes externos”. Assim, podemos dizer que o desenvolvimento de uma empresa estará diretamente ligado ao seu ADN e como este relaciona-se com conjugações no seu exterior.

2.2. Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia é muito amplo. A palavra tem origem no idioma grego antigo onde *stratègós* (*stratos* + *ago*) poderia significar algo como exército e liderança. Ou, ainda, comando do exército.

Bracker (1980, p. 219) escreveu que a ação era como um “plano de destruição do inimigo de alguém por intermédio do uso efetivo de recursos”. Para os gregos, o estratega era “o líder” responsável por desenhar e conduzir a estratégia (MCMillan & Tampoe, 2000). Bracker (1980) atribui a Sócrates, no séc. V AC, a primeira comparação entre um general e

um empresário. O filósofo grego teria considerado que ambos planeiam o uso de seus recursos de modo a atingir os objetivos almejados. Assim sendo, não é raro encontrar referências militares sobre o abrigo das teorias administrativas e na gestão empresarial (Quinn, 1980).

Segundo Andrews (1980, p.46),

“estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser”.

Adicionalmente, Certo e Peter (1993, p. 6) definiram estratégia como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

Entretanto, por evoluirmos, somos diariamente expostos a desafios, e também oportunidades. Isso pode justificar as diferentes definições do que é estratégia. Tanto o meio, o contexto temporal, quanto o foco da pesquisa devem ser considerados. Por isso, faz sentido traçar, historicamente, uma breve evolução das definições de estratégia. O Quadro 1 apresenta uma lista das diferentes definições e visões de alguns dos principais autores do tema que, ao longo dos anos, procuraram desenvolver o conceito de estratégia.

Quadro 2.1: Conceitos / Definições de estratégia

Década	Autores	Conceitos / Definições de estratégia
50	Drucker (1954)	É o ato de análise situacional para posterior mudança, caso necessário. É necessário conhecer os recursos atuais e futuros necessários.
60	Chandler (1962)	É a determinação de uma plano, com objetivos e metas, delimitados ao longo prazo. Considera-se, pois, a devida adoção de linhas e alocação dos recursos necessários para obtenção daqueles objetivos.
	Ansoff (1965)	É um preceito para hora da tomada de decisões. Define-se pela escolha dos produtos e mercados que deverão gerar mais crescimento, transações ou vantagem competitiva.
70	Schendel e Hatten (1972)	São os objetivos e metas base da empresa. Os planos de ações escolhidos para atingi-los, e o específico padrão de alocação dos recursos usados tanto na empresa quanto no seu ambiente.
	Steiner e Minner (1977)	É adequar os compromissos da organização, traçar seus objetivos baseando-se nas suas forças internas e externas. Sua formulação deve levar sempre em consideração à segurança da sua adequada implementação.
	Mintzberg (1979)	É a razão e mediação entre empresa e o meio ao qual está inserida. Exige padrão e consistência quando das decisões organizacionais para melhor sinergia com o ambiente.
80	Quinn (1980)	É o plano que agrupa os principais objetivos, metas, políticas e sequências de ações de uma organização. Uma vez bem formulada a estratégia apoiará no delineamento e alocação dos recursos da empresa e, também, viabilizada através da exclusividade das suas competências e limitações.
	Porter (1980)	Fundamentos da competitividade: As estratégias competitivas podem ser ações ofensivas ou defensivas na criação (ou manutenção) de uma posição de mercado. O objetivo é fazer frente à concorrência e obter, assim, o maior retorno sobre o investimento.
	Mintzberg (1987)	O autor reforça o poder moderativo, organização x meio envolvente, como essencial. Ressalta, ainda, que o meio envolvente pode ser considerado / convertido como fator crítico no sucesso da organização.
90	Porter (1996)	O autor segue no plano da estratégia competitiva e introduz os conceitos de diferenciação. Significa a opção por ser diferente, fornecendo uma composição única, diferente de todos os outros. Ou seja, agregar valor por fazer diferente. Podemos dizer que Porter converte em valor a importância de ser competitivo e diferente.
2000	Barney e Hesterly (2006)	Um empresa define a sua estratégia a partir da sua própria teoria de como obter vantagens competitivas.

Em suma, podemos dizer que os conceitos do pensamento estratégico, apesar das diversas opiniões, passam sempre por tentar compreender o passado, o que está a acontecer no presente e o que daí poderá vir a acontecer naquela organização. No centro de toda interpretação do seu conceito acompanhará, sempre, a ideia de compreensão. Os fatores fundamentais para o sucesso continuado de uma empresa estão na ciência e detenção do conhecimento sobre si própria, e também no equilíbrio e gestão dos riscos, considerando o ambiente em que ela está inserida. Assim, pode-se perceber que é de extrema importância conhecer a sua própria estratégia, e saber como implementá-la. Somente quando a estratégia é aplicada de maneira assertiva é que possibilitará a obtenção de algum êxito.

2.3. Proposta de Valor e a Formulação da Estratégia

Segundo Lanning e Michaels (1988), a definição de proposta de valor passa por deixar explícito os benefícios, tangíveis e intangíveis, na aquisição dos bens ou serviços de uma marca específica. Para eles, o negócio seria um esquema sistemático para entrega de valor. Para Carvalho e Filipe (2006), a estratégia é um caminho para a geração de valor, desde que ela seja capaz de criar sinergia com um objetivo, como alcançá-lo.

Propor valor por uma marca é, portanto, demonstrar benefício e identificação. É sugerir que um dado produto ou serviço são únicos. É propor que, uma vez adquirido, estará a beneficiar-se diferentemente de outro. Assim, a proposta de valor da marca também pode ser uma representação de vantagem competitiva ou posicionamento estratégico da organização.

As decisões estratégicas podem demandar conceitos e contextos distintos uma vez que precisam de estar aptas às mudanças, considerando valores e pressupostos das diferentes partes envolvidas. Mintzberg (1987) considerou que as decisões estratégicas não tratam apenas de considerações quanto à visão, aos valores, às competências nucleares e às capacidades da empresa, mas que também dependem da dedicação, da aprendizagem organizacional, do equilíbrio e da economia. É importante considerá-las a longo prazo, revisitá-las periodicamente e englobar todas as atividades do negócio. É preciso também ser flexível a ponto de poder procurar por vantagens perante aos concorrentes.

A Visão Baseada nos Recursos (RBV - *Resource Based View*), é um método de análise interna das empresas que sugere a identificação dos fatores e características internas de uma empresa, únicas como motivo do seu diferente desempenho no mercado. Para Grant (1999), os recursos e competências deveriam ser considerados prioritariamente quando da formulação da sua estratégia, pois são as bases para estabelecer um caráter identitário. Estes recursos, ou competências, podem ser suficientes para tornar o negócio exclusivo,

líder, desde que usados na composição estratégica. Todos esses modelos serão contextualizados e verificados mais à frente.

Porter (1996) reforça que a estratégia precisa, necessariamente, de estar integrada no coletivo de funções da organização. Adicionalmente, será necessário gerir consoante as mudanças do ambiente onde a organização está inserida, conduzindo e desenvolvendo os seus recursos e competências de modo a ultrapassar as dificuldades. O sucesso da empresa estaria, pois, diretamente relacionado à sua capacidade de desenhar, implementar e controlar a sua estratégia. Portanto, antes de definir a sua estratégia, uma organização precisa de analisar e avaliar os seus recursos. Estes serão essenciais na construção da sua vantagem competitiva. Apenas depois da avaliação interna da empresa se deve avaliar o contexto e procurar conhecer o mercado onde a organização está inserida, os seus clientes e a sua concorrência.

O exercício da formulação estratégica precisa de auxiliar na definição do projeto. O negócio deverá estar bem definido, integrado e levar em consideração todos os fatores, internos e externos, uma vez que estes afetarão as decisões operacionais e poderão envolver mudanças profundas. Além disso, a estratégia deve focar-se nos mercados a alcançar/direcionar. Ela deverá, também, considerar os resultados almejados, nomeadamente como conseguir alcançá-los dadas as incertezas futuras.

De acordo com Kotler (2000), para cada novo mercado escolhido, ou criado, a empresa desenvolve uma oferta e, automaticamente, gera-se um foco onde terá de optar por uma estratégia de diferenciação ou uma estratégia de preços. Depois dessa escolha, há de se criar vantagem competitiva.

2.4. Modelos teóricos e estratégicos

A formulação da estratégia de uma empresa requer uma análise interna, quer do contexto externo.

Segundo Serra *et al.* (2015, p.100),

“entender o ambiente externo é essencial para a formulação da estratégia. As empresas não atuam em um mundo isolado; antes mantêm relações com diferentes agentes que influenciam e por quem são influenciadas. Mas, mais genericamente, são influenciadas por um conjunto alargado de fatores do ambiente externo”.

Certo e Peter (2005) argumentam que analisar o ambiente interno auxilia a organização a conhecer as suas próprias competências e habilidades. O interior da empresa, real e potencial, possibilitam a criação da estrutura para seguimento, direção e cumprimento da sua missão e visão.

De acordo com Certo e Peter (2005, pp. 23–24), a “análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

A estratégia pode ter dois níveis: *competitiva*, quando ela poderá definir os meios para a criação de vantagem em seus variados tipos de negócios; e *corporativa*, quando ela opta por aplicar meios diferentes para as diferentes unidades de negócio. Ou seja, quais pontos ela poderia, ou deveria, investir e como a matriz vai gerir isso uma vez que se trata de um conjunto empresarial. Há de se considerar, também, o seu tamanho, sua pluralidade, as parcerias (se existentes) e de que forma deverá ser conduzida a integração destas unidades de negócios (Porter, 1987).

Para garantir o sucesso na aplicação das decisões estratégicas, é necessário assegurar que ocorra uma assertiva transição entre as estratégias competitivas e corporativas e sua operação (Carvalho & Filipe, 2006). No âmbito operacional caberá a cada departamento da companhia a definição das suas próprias metas, objetivos e controles, os quais devem estar em consonância com a estratégia da organização.

2.5. Estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter

Porter (1980) sugere que para obtenção de alguma vantagem no mercado, as organizações devem adotar uma de três tipos de estratégias competitivas genéricas: liderança pelo custo, diferenciação ou focalização. Optar por mais de uma seria um erro, podendo significar a obtenção de resultados inferiores aos atingidos pelas organizações que adotassem apenas uma das estratégias.

As perguntas que poderemos considerar como guia na configuração de um pensamento estratégico competitivo podem ser: (i) Como poderemos competir?; (ii) Como seremos diferentes?; e (iii) Onde seremos melhores?.

Se a opção for uma estratégia para liderar pelo custo, pode-se considerar que a ideia é a de que a companhia terá de fazer com que o seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. Assim, destaca-se na comparação por preço. Para Thompson (2000, p. 155) “A estratégia de liderança de custos baixos significa empenhar-se para ser o detentor de baixo custo geral de um produto ou serviço atraente para uma grande faixa de compradores”.

Se a opção for uma estratégia por diferenciação pressupõe-se que a empresa tenha um produto ou serviço de características únicas. Singular para o consumidor, o produto ou serviço deverá ser distinguido da concorrência por atributos para além do preço ou procura. Hunt e Morgan (1995) argumentam que, por serem heterogêneas, as preferências dos clientes dificultam a aderência total em uma indústria. Para tal, existem os segmentos de

mercado que são como canalizadores da procura. Se bem implementada, a estratégia de diferenciação pode criar barreiras à entrada de competidores, uma vez que a fidelização dos clientes é fator-chave na hora da comparação (Wright *et al.*, 2000). Assim, cabe à empresa ser conhecedora do comportamento e das necessidades do mercado onde atua, ou que almeja atuar para adotar uma estratégia de diferenciação. A diferenciação pode ser conseguida de diversas formas, nomeadamente pela imagem da marca, tecnologia utilizada, processo diferenciador, acesso ou dimensão da sua rede, entre outros.

A estratégia por focalização, foco ou enfoque, caracteriza-se pela escolha de um 'alvo' a investir, por melhor custo ou por diferenciação. A organização precisa estar apta para o melhor atendimento do seu público-alvo, a despeito das demais empresas que o desejam fazer. Para tal, o âmbito precisa ser restrito, de modo a viabilizar o atendimento mais eficiente e eficaz possível. Este âmbito pode ser dividido por: tipificação de clientes, tipo de produtos, tipo de distribuição, entre outros. A estratégia de enfoque é específica, custo ou diferenciação, mesmo que a opção para a clientela geral seja diferente. É importante ressaltar que os produtos ou serviços precisam sempre atender às necessidades do comprador de melhor forma que a concorrência.

2.6. Estratégias *Blue Ocean* de Kim & Mauborgne

Kim e Mauborgne (2008) vêem na motivação por um mercado inexplorado o espaço para sugestão da estratégia do oceano azul. Esta refere-se à criação de um novo lugar no meio transacional em antítese à competição ordinária.

Analogamente, o oceano vermelho seria o mercado atual, competitivo. A vantagem inexplorada do oceano azul acontece quando é criada uma proposta de valor para uma nova procura de mercado, o que pode tornar a concorrência irrelevante. Esta estratégia inova com valor.

Os oceanos azuis costumam ser inconstantes, temporários e relativamente frágeis. É muito importante criar, medir e avaliar o valor sugerido destes oceanos, consoante os seus concorrentes, clientes e fronteiras do mercado. Perante um oceano azul, deve-se fazer também um mapeamento de uma estratégia que considere a monitorização das curvas, a inovação, e a utilização do lucro adquirido para expandir, sustentar ou renovar o negócio.

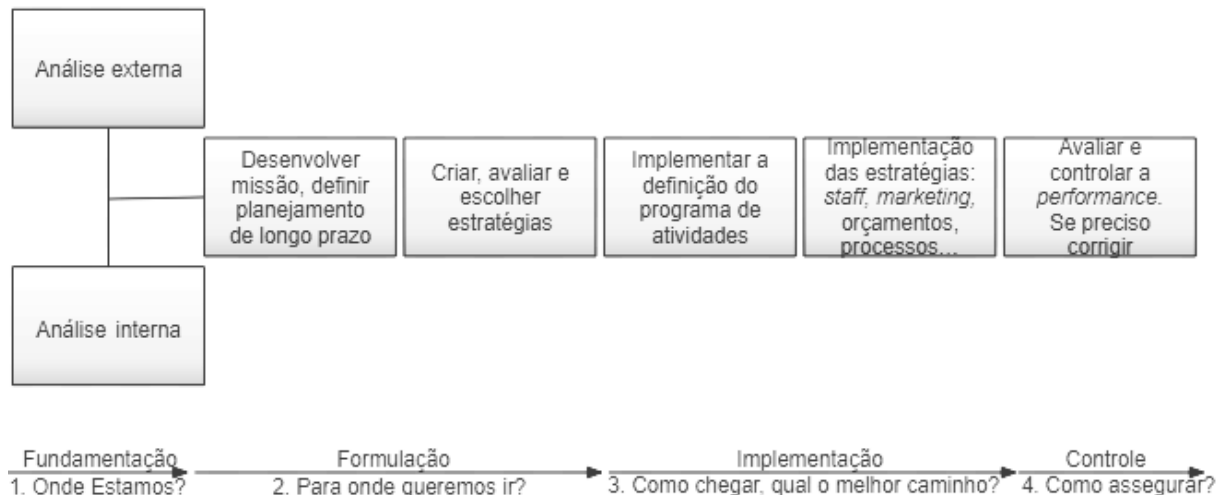
2.7. O Modelo de Wheelen & Hunger

Wheelen e Hunger (2006) propuseram que, quando das escolhas estratégicas, as empresas considerassem três fatores base: crescimento, estabilidade ou defesa.

No contexto deste modelo pressupõe-se, ainda, o enquadramento e a condução do pensamento estratégico em quatro movimentos sequenciais: fundamentação, formulação,

implementação e controle. Na figura 1 demonstramos uma breve caracterização das fases e questionamentos para a execução deste modelo:

Figura 2.1: Modelo de Wheelen & Hunger



2.8. Análise de Mercado e as Ferramentas Estratégicas

O meio empresarial relaciona-se com variáveis externas a ele, que são passíveis de controle, ou não. Fato este que acaba por justificar a necessidade do estudo mais aprofundado de tal interação. É essencial identificar, perceber e analisar as interações dentro desta *ecologia*. Isso permite às empresas que se desenvolvam, se capacitem e se adaptem mais assertivamente às tendências vigentes. Todo este contexto influencia criticamente o processo decisório e de implementação estratégica nas empresas, tal qual a sua performance (Hunger, 2012).

Além da empresa conhecer a si, para definir metas realistas e desenhar uma boa estratégia é primordial que se conheça as envolventes as quais a empresa e o negócio estão inseridos. O avanço do negócio dependerá muito das suas habilidades internas de organização, detecção e interpretação dos sinais do mercado, mas também da forma como as demais empresas compreendem e atuam em um mercado comum. Tendências, interações governamentais, economia, clientes e população em geral são fatores que poderão guiar e afetar diretamente nos resultados. Por isso, é obrigatório às empresas traçar um panorama e conhecer as demais dimensões do ambiente no qual estão inseridas.

Boddy (2008) sintetizou as influências ambientais em três dimensões: macro, micro e interna.

O ambiente macro, ou envolvente mediato, faz referência aos fatores comuns a todas as empresas, desde que no mesmo cenário global —contexto macro— e permite estudar os fatores políticos, econômicos, tecnológicos, legais, socioeconômicos e ambientais para uma determinada região macroeconômica.

O ambiente micro, competitivo ou envolvente imediato, refere-se ao meio da indústria onde a organização se insere. Ou seja, este ambiente inclui a análise dos seus clientes, fornecedores, *stakeholders*, concorrentes, potenciais entrantes, e produtos com potencial de substitutos. Para tal, avalia-se a competitividade da indústria baseando-se em forças competitivas (Hesterly, 2019).

O ambiente interno refere-se aos recursos e competências internos da empresa. Compõe-se pelos seus processos desenhados, sua estrutura física e organizacional, suas metas e objetivos, cultura, poder negocial, tecnologia, capital financeiro e intelectual.

Wheelen e Hunger (2006) sugerem que, inicialmente, seja feita a elaboração da análise externa. Esta deve ser considerada em dois níveis de enquadramento, o global (contexto macro) e o setorial (ambiente micro). A análise macro pode ser feita com base na análise PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal). Assim, tornar-se-á possível uma ampla e sistémica compreensão das possíveis oportunidades e/ou ameaças as quais a empresa estará submetida, essenciais para o processo de formulação estratégica.

Relativamente ao enquadramento setorial, Porter (1980) propõe a avaliação da competitividade da indústria baseando-nos em cinco forças competitivas: as barreiras à entrada, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, os produtos/serviços substitutos e a competitividade da indústria. Explorar as necessidades dos grupos de consumidores, conhecê-los, e como os concorrentes se podem posicionar é ideal para melhorar o aproveitamento da empresa e manter-se mais à frente da concorrência.

Tendo por base a análise interna pode identificar-se os pontos fortes e pontos fracos da empresa, os quais serão componentes da análise SWOT. A análise interna terá também em consideração a visão baseada nos recursos e a deteção do que são as competências centrais da empresa e quais são, ou poderão vir a ser as suas vantagens competitivas, para além da identificação daqueles recursos que poderão ser mais bem explorados. Esta análise levará à construção de um panorama relativo à *performance* da empresa e verificação da sua estrutura organizacional.

As ferramentas de análise de todos os meios fazem parte de um grande processo de estudo efetuado antes da implementação do plano estratégico. Por isso, integrá-las em uma avaliação sistemática e complexa é necessário, principalmente, para identificação de fatores estratégicos que determinarão a manutenção, continuidade e o futuro dessa empresa (Hunger, 2012). As necessidades dos consumidores são o norte de uma estratégia de negócio bem executada, e o seu sucesso dependerá de uma aposta certa.

2.8.1. Modelo das 5 Forças de Porter

Publicado por Michael Porter em 1979, este modelo tem o objetivo principal de estimar o potencial de lucratividade de uma determinada indústria, e o quão atrativa ela é, ou parece ser. Para Porter (1979) no âmago de uma estratégia competitiva estará a relação da empresa com o meio no qual ela está inserida. Porter (1996) sugere, ainda, que a concorrência em uma determinada indústria se estrutura a partir de uma economia básica. Ou seja, não depende tanto, ou somente, do comportamento atual dos concorrentes.

O grau de competição em um setor dependerá, portanto, de cinco forças competitivas básicas. Esse conjunto de forças ditará o potencial de lucratividade, em longo prazo, naquela indústria. Porém, nem todas as áreas terão o mesmo potencial. Elas divergem, em suma, no que se refere ao potencial de lucro, consoante a divergência nas diversas forças. A identificação das particularidades do *envolvente imediato* ou *setorial*, permitir-nos-á descobrir o nível médio de *performance* comparativamente às empresas inseridas no mesmo cenário. Como tal, uma das cinco forças poderá exercer importância, força e influência no potencial das empresas, mesmo não sendo o único indicador (Hesterly, 2019).

Assim, para o atendimento desta demanda, o *modelo das cinco forças* de Porter ajuda-nos a focar no setor e, ainda, acrescentar mais variáveis à análise. O modelo em específico pretende focar nas fontes da pressão competitiva, uma vez que trata, maioritariamente, de uma análise da competitividade horizontal: deve ter em conta potenciais produtos e serviços a ser substituídos; potenciais entradas de novos concorrentes e rivalidade entre os concorrentes já existentes; em menor escala, o modelo deve focar-se nas fontes de competição vertical, tais como: o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes (Grant, 2006).

Segundo Porter (1990, p. 52) “as regras da concorrência estão personificadas em cinco forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, e a rivalidade entre os concorrentes existentes.” Esta análise enquadra o mercado de atuação, mas também pode ser focada em grupos definidos de empresas daquele mesmo setor (concorrentes diretos/indiretos). A partir daqui é possível capacitar o corpo diretivo, viabilizando uma análise do grau de atratividade do segmento. Apresenta-se, de seguida, as principais características das forças competitivas.

A ameaça de entrada de novos concorrentes: refere-se aos potenciais novos concorrentes no mercado. Estes fatores influenciam nas margens do negócio, uma vez que todos os envolvidos se obrigam a reduzir a lucratividade devido à necessidade de um maior investimento para manterem-se competitivas. O nível de ameaça poderá variar consoante as barreiras à entrada existentes, juntamente com as ações tomadas pelos atuais concorrentes.

Se houver pouca retaliação, por parte dos concorrentes, o novo entrante pode significar alguma ameaça quando da sua entrada (Porter, 1979).

Relativamente ao poder de negociação dos fornecedores, estes influenciam diretamente na rentabilidade do setor. É através dos seus preços, qualidade e capacidade de distribuição que estes atores podem, com seu poder negocial, diminuir a lucratividade de todo um mercado (Porter, 1979).

O poder de negociação dos compradores tem que ver com o poder do lado da procura e consequentemente, a rentabilidade de um setor (Porter, 1979). Tal pode acontecer de diversas formas, tal como via uma pressão pela diminuição dos preços, pelo aumento da sua qualidade ou melhores serviços, o que incrementaria os custos.

A ameaça de produtos/serviços substitutos é o poder ou capacidade de substituição de um produto ou serviço. Tal pode acontecer através do lançamento de uma novidade ou através de um produto/serviço similar a algo já existente no mercado. Neste caso, a empresa perde poder quando há possibilidade de uma fácil substituição. Tal pode limitar a lucratividade, quando não houver capacidade de renovação. Assim, perder-se-á lucro e mercado (Porter, 1979).

Por fim, relativamente à rivalidade entre concorrentes, a sua intensidade pode ser influenciada por muitos fatores, enriquecedores, ou não, prejudicando a atratividade do mercado. Nas brigas por mercado, os diversos concorrentes podem arriscar com guerras de preços, novos produtos, ou grandes investimentos em publicidade (Porter, 1979). Se demasiado acirrada esta rivalidade, a concorrência tende a limitar a lucratividade daqueles que competem nesse mercado. No entanto, há formas alternativas de concorrência, que dependem do tipo de abordagem escolhido, tais como lançar produtos mais inovadores ou ainda complementares, de modo a promover o aumento da rentabilidade.

2.9. Ferramentas Estratégicas de Análise Interna

A análise interna de uma empresa e o vislumbre real dos seus recursos e competências, constroem uma estrutura sólida e estável para o seguimento dos atos estratégicos e de gestão de uma empresa.

A principal ideia da teoria baseada nos recursos é a de que se a empresa detém e explora os seus recursos e competências de maneira assertiva, obter-se-ão vantagens competitivas (Barney, 1991). Os recursos e competências estão dentro da organização, pelo que cabe a ela, unicamente, gerir, controlar e coordenar aquilo tudo que podem ser os seus fatores críticos de sucesso. Teece (2012) argumenta que um bom resultado pode ser verificado através do modo como os recursos são utilizados, criando competências, assim como pelos processos que ligam essas competências. Uma vez que a empresa pode possuir recursos e competências *únicos* que seus concorrentes não têm, por serem difíceis

de imitar ou por serem demasiadamente caros para adquirir, a empresa obtém uma vantagem competitiva sustentável. A análise dessa *capacidade estratégica* pretende perceber se aquelas competências estão adequadas ao meio.

A RBV (*Resource Based View*) enquadra uma análise estratégica *inside-out* da empresa (Prahalad & Hamel, 1990). Fundamentalmente a RBV tem como pressupostos a heterogeneidade e a imobilidade de recursos. A primeira é pautada nos diferenciais de cada empresa dentro de um mesmo setor. Ou seja, cada recurso e/ou competência de uma entidade é único, o que significa que se a sua utilização da forma mais eficiente, aplicável, poderá torná-la mais competente que os seus concorrentes. Já a imobilidade de recursos é relativa à capacidade que a organização tem de manter os recursos competências no decorrer do tempo. Deste modo distancia-se e dificulta-se o acesso concorrencial a um mercado comum. O conjunto destas premissas possibilitam explicar o melhor desempenho de umas empresas quando comparadas com outras.

Para identificação de vantagens competitivas consistentes dentro da empresa, pode-se utilizar o modelo VRIO para avaliação de recursos. Este dispõe-se a analisar os recursos relativamente ao seu *valor* (V), *raridade* (R), *imitabilidade* (I) e *impacto na organização* (O). Assim, quando cumpridos os quatro pressupostos V, R, I e O, temos recursos VRIO e, consequentemente, fator(es) crítico(s) de sucesso e vantagem competitiva sustentável naquela empresa. Quando não tivermos recursos VRIO podemos, ainda, analisá-los sob os postulados da teoria RBV. Estes recursos podem ser destacados, analisados e vinculados às desvantagens competitivas, mas também podem ser vistos como paridades competitivas ou vantagens competitivas temporárias. Cientes disso, podemos explorar oportunidades e aplicar planos para conversão destes recursos em VRIO, quando viável. A RBV, alinhada aos objetivos centrais da empresa, gera conhecimento tácito o que permite o desenho de um caminho estratégico inteligente, adequado às condições e necessidades do negócio. O plano pode e deve mudar, a estratégia nunca deverá ser estática. A mudança e adaptação agregam valor, o que torna possível otimizar desempenho, performance e resultados.

2.10. A Análise SWOT

Após a avaliação do meio envolvente externo e interno, deve ser realizada a análise SWOT *strengths, weaknesses, opportunities* e *threats*. Esta análise foi desenvolvida nos anos 60 por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*. Segundo Kotler (2000), a matriz SWOT permite-nos identificar e analisar, sistematicamente, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no contexto de uma organização. A partir daí será possível articular mudanças, tanto no âmbito da estratégia, como no de melhoria nos processos.

Desde há várias décadas, esta análise tem sido utilizada para mapeamento e direcionamento de diretrizes. Todavia, a sua eficácia já foi questionada, por tratar-se de um recurso usado em demasia e, às vezes, subaproveitado ou por ter o seu ensino negligenciado (Everett, 2014). Parte-se do pressuposto de que as empresas devem objetivar a exploração das suas forças, ultrapassando as suas fraquezas, identificando as oportunidades e enfrentando as suas ameaças (Keller & Kotler, 2012).

As *Forças* são as vantagens internas da organização, quando comparadas com suas concorrentes, como por exemplo: competências, conhecimento, ativos, recursos humanos, diferenciais da condição financeira, reputação e autoridade da marca, liderança de mercado, talento inovador, diferenciação em processo, qualidade no serviço e atendimento, qualidade do produto, alianças estratégicas ou parcerias (Kotler, 2017).

As *Fraquezas* são desvantagens internas da empresa em comparação com os concorrentes, falhas ou falta de recursos, como por exemplo, *know-how* deficitário, canal de distribuição ineficiente, baixo nível de competências, falta de definição da estratégia, instalações insuficientes ou dispendiosas, problemas financeiros, altos custos, baixa diferenciação, problemas operacionais, investimento insuficiente em R&D, pouca variedade de produtos, *marketing* insuficiente (Kotler, 2017).

As *Oportunidades* são aspectos exógenos à empresa que podem potencializar uma vantagem competitiva, como por exemplo, alterações de comportamento dos consumidores, mudanças nas políticas governamentais fiscais, novos clientes, expansão geográfica, integração vertical, crescimento da participação de mercado, novas tecnologias (Kotler, 2017).

As *Ameaças* são os aspectos exógenos à empresa que podem ser nocivos ao potencial de vantagem competitiva da empresa, tais quais, novos concorrentes ou concorrentes em potencial, risco ou perda para produtos substitutos, decréscimo de participação de mercado, taxas de câmbio, inflação e política monetária, mudanças de regulação que acarretem custos, alterações climáticas, demográficas ou que interfiram no seguimento do negócio (Kotler, 2017).

As oportunidades costumam retratar muitas demandas externas e alterações incontroláveis que, por vezes, poderão performar-se positivamente, desde que exploradas de maneira assertiva. Por outro lado, as ameaças podem desestruturar e afetar as operações em geral; a possibilidade de insuficiência de recursos naturais, fenómenos da natureza e tantas outras coisas difíceis, ou impossíveis, de se controlar podem ameaçar a *performance* da empresa. Adicionalmente, fatores demográficos e sociais podem afetar resultados a longo prazo. Há, ainda, fatores mais específicos à área de negócios específica em que a empresa se insere, que a afetam diretamente, ou que podem ser afetados por ela (Hunger, 2012).

3. Análise Interna

3.1. A Brigadeirando

A Brigadeirando tem como produto principal o brigadeiro (doce típico brasileiro), produzindo e vendendo também produtos em torno do brigadeiro.

A primeira e, atualmente, única loja física da marca localiza-se em Lisboa, no LX *Factory*. É onde, para além do atendimento presencial ao cliente, se produz a totalidade dos produtos disponíveis para consumo próprio, bem como os que são vendidos *online*.

A empresa conta com mais de 250 referências já executadas, entre sabores de brigadeiros, coleções para datas festivas, bolos e suas quase infinitas combinações de harmonização. São produtos que, mesmo artesanais, têm qualidade, refino e alto valor agregado. Devido à sua fragilidade, a distribuição é um ponto a melhorar, um foco central, pois onera bastante a compra. Há possibilidade de entrega (efetuada por terceiros) em onze dos dezoito concelhos da área metropolitana de Lisboa.

Os clientes da Brigadeirando são, maioritariamente, mulheres de estilos variados, residentes na zona de Lisboa e no concelho vizinho, Oeiras.

O volume e variedade de negócios tem crescido. É cada vez mais desafiador escalar os processos, manter-se relevante e diferente. Dados apurados no início de novembro (2022) reportam uma queda nas vendas *online*, algo que precisa ser melhorado. No entanto, deram-se os maiores aumentos de sempre na faturação da loja física, o que demanda pessoal e outros esforços, mas também dá maior flexibilidade ao fluxo de caixa, balanço positivo e fôlego em termos de cash-flow para traçar os próximos passos.

Quadro 3.1: Volume e variedade de negócios de 2022 - Brigadeirando

2022			
Faturação Total		Loja online	% loja online
Janeiro	20377,10	4881,50	24%
Fevereiro	26596,20	3967,00	15%
Março	28884,90	4721,75	16%
Abril	34678,82	7996,75	23%
Maio	28977,81	4009,50	14%
Junho	30640,45	4062,00	13%
Julho	25569,50	2127,25	8%
Agosto	32471,70	3777,00	12%
Setembro	34486,90	4198,25	12%
Outubro	36398,45	3496,85	10%
Novembro*	16900,70	645,80	4%
*Até dia 7/11/2022	315982,53	43883,65	Méd. 14%

Atualmente a loja possui treze funcionários, para além da proprietária. Esta é quem costuma fazer a parte criativa, de desenvolvimento de produto e divulgação, além de ser a cara da marca nas redes sociais.

Quadro 3.2: Quantidade e custo de pessoal - Brigadeirando

Função	Ordenado	Subsídio Natal	Subsídio Férias	Subsídio alimentação	TSU empregados (11%)	TSU Empresa (23,75%)
Pasteleira de 2a	790,00	65,83	65,83	104,94	101,38	218,90
Auxiliar de cozinha	705,00	58,75	58,75	104,94	90,48	195,34
Copeira	705,00	58,75	58,75	104,94	90,48	195,34
Balcão / Sala	705,00	58,75	58,75	104,94	90,48	195,34
Auxiliar de cozinha	705,00	58,75	58,75	104,94	90,48	195,34
Pasteleira de 1a	1000,00	83,33	83,33	104,94	128,33	277,08
Pasteleira de 1a	1000,00	83,33	83,33	104,94	128,33	277,08
Balcão / Sala	705,00	58,75	58,75	104,94	90,48	195,34
Auxiliar de cozinha	705,00	58,75	58,75	104,94	90,48	195,34
Balcão / Sala	705,00	58,75	58,75	104,94	90,48	195,34
Comercial	1000,00	83,33	83,33	104,94	128,33	277,08
Balcão / Sala	705,00	58,75	58,75	104,94	90,48	195,34
Chefe de Sala	1200,00	100,00	100,00	104,94	154,00	332,50
TOTAIS	10630,00	885,83	885,83	1364,22	1364,18	2945,40
Total de custo de pessoal mês	12401,70					

3.2. Aplicação da *Resource Based View* - RBV

Após classificados os recursos da empresa, apresenta-se no Quadro 3.3 a matriz VRIO aplicada à Brigadeirando.

Quadro 3.3: Matriz VRIO - Brigadeirando

Matriz VRIO													
É valioso?	Paridade Competitiva	Possibilidade de trabalho remoto (comercial)	Fluxo de caixa positivo e aumento de rentabilidade	Capacidade de endividamento positivo a curto e medio prazo	Montras de acrílico/vidro para feiras e eventos	Frigoríficos, arcas, microondas e lava loiça	Bimbys, batedeiras, fornos profissionais	Móveis e prateleiras em inox (Diversas medidas)	Portátil, impressora, telemóvel, Ar cond., 3 POSS	3 un - Licença sistema de faturação	Processo padrão de produção e comercial	Relações comerciais fornecedores e parceiros	Propriedade dominios brigadeirando.pt / com
É raro?	Vantagem Competitiva Temporária	Recursos humanos qualificados	1 pasteleira <i>freelance</i>	Liquidez (Balanço positivo)	Benchmark - 4.1/5 Zomato / 3.8/5 Google (Avaliação partilhada em plataformas)	Localização privilegiada "Must visit spot" - LX Factory	Website intuitivo e com foco no cliente (e-commerce)	Prémio 5 estrelas regiões: confeitaria	Cultura empresarial				
É difícil de imitar?	Vantagem Competitiva Inexplorada	Marca (Registro)	Conjunto de referências. Experiência com feiras e eventos	Capacidade para realização de workshops									
Há organização para uso?	Vantagem Competitiva Sustentável	4% staff em R&D/critico	Marca (Reputação)										

A RBV aplicada à Brigadeirando, após entrevistas e análise, permite-nos identificar duas vantagens competitivas sustentáveis, nenhuma desvantagem aparente. Os fatores críticos de sucesso da empresa ficam identificados como: a autoridade e reputação da Brigadeirando e o *staff* qualificado, o que atribui algum diferencial à marca. Estes fatores são responsáveis pela criação, produção especializada e inteligência de mercado.

Quanto aos demais recursos e competências, a maioria fica classificado como paridade competitiva, uma vez que não são exclusivos, ou tão raros que os concorrentes não consigam atingir equivalências. Por último, não se encontrou recursos e competências consideradas como desvantagens competitivas. Há que realçar a existência de recursos que

podem ser trabalhados para chegarem a ser VRIO nomeadamente, o registo da própria marca, a experiência com feiras e eventos, e a capacidade (estrutura física) para realização de *workshops*.

4. Análise do Contexto Externo

Este é um momento delicado para as pequenas e médias empresas. A inflação e uma cadeia de suprimentos cada vez mais fragmentada pressionam o lucro e o nível de incerteza parece ter um espaço cada vez menor. Para percepção do *envolvente mediato* ou *contextual*, fazer-se-á a análise PESTEL. Para a análise do *envolvente imediato* (setorial), que é a avaliação do nível de competitividade e a atratividade de investimento no setor ao qual a Brigadeirando se insere, recorre-se ao modelo das 5 Forças de Porter.

4.1. Análise PESTEL

Ao longo desta secção identificamos os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais da marca Brigadeirando, o que nos permite caracterizar o seu *envolvente mediato*.

4.1.1. Contexto Político

A nível político sente-se, em toda a Europa, um clima de instabilidade. Conflitos armados estão a ser, atualmente, o principal desafio diplomático mundial. Em fevereiro de 2022 a Rússia declarou guerra à Ucrânia usando como justificação a reintegração de províncias separatistas. Este acontecimento viria (e continua) a influenciar todos os contextos e relações da Europa, União Europeia, bem como de outros países associados aos locais de conflito. Sem previsão do fim do conflito, padecem as economias mundiais, especialmente as europeias.

A nível nacional o contexto político tem sido inconsistente. A estabilidade e uníssono político, muito admirados no período pandémico, estão cada vez mais distantes, abrindo espaço para um jogo de interesses polarizado. Ainda assim, Portugal pode ser caracterizado como um país politicamente estável, uma vez que nos últimos 45 anos foi governado por dois partidos: PSD e PS, ambos considerados centristas. Há de observar que nas últimas eleições legislativas houve um aumento significativo (de 1 para 8 deputados) da representação parlamentar com direcionamentos de ideologia liberal, pelo que se pode esperar um aumento na adoção de medidas e políticas económicas neste âmbito para os próximos 4 anos.

4.1.2. Contexto Económico

Podemos dizer que os últimos, e primeiros, grandes acontecimentos (com poder refletivo) económicos pós-crise financeira do *subprime* (2008) e das dívidas soberanas na União Europeia (2010) foram a pandemia por Covid-19 e agora a guerra na Ucrânia.

É na Área Metropolitana de Lisboa que se localizam-se os principais centros de decisão económica do país. 36% do PIB nacional e o emprego de mais de 1.437 mil pessoas (29%

do emprego do país) estão nessa região (Câmara Municipal de Lisboa, 2021). É nela que se manifesta, em média, uma produtividade do trabalho 1,2 vezes superior ao restante do país. Contudo, a zona da Grande Lisboa (oeste e a norte do rio Tejo) detém o maior poder de compra. De acordo com a Estatística do Rendimento a nível local divulgada pelo INE (2022) que nos permite analisar a diversidade da distribuição do rendimento de ordem local, com base nos dados fiscais da Autoridade Tributária (AT) relativos à Nota de liquidação do IRS das pessoas singulares. A Área Metropolitana de Lisboa apresentou, em 2020, o maior valor mediano do rendimento bruto declarado deduzido do IRS liquidado por agregado fiscal a nível regional (14 332 €) no país (12 568 €). Ainda em 2020, 72 municípios apresentaram valores médios do rendimento bruto declarado por agregado fiscal superiores ao nacional. Todos os municípios da Área Metropolitana de Lisboa enquadram-se neste grupo, destacando-se Oeiras que apresentou o valor mais elevado do país (18 456 €). Estes municípios concentram também grande parte da população.

Segundo o Banco de Portugal (2021), as projeções justificam a retomada do PIB aos níveis pré-pandémicos, já em 2022. Entretanto, no longo prazo, prevê-se que o PIB seja menor relativamente aos valores estimados antes da pandemia. Segundo a mesma instituição, no Boletim Económico de dezembro de 2021, o crescimento médio do PIB para o biénio 2022-24 situar-se-á nos 3,6%, um valor acima dos 2,9% projetados para a zona do Euro, segundo dados do Eurosistema.

Em 2021, a inflação na OCDE foi de 4%, valor consideravelmente alto quando comparado com os 1,4% registados em 2020. Em 2022, a inflação homóloga em Portugal chegou, em agosto, a 9,3%, sendo a taxa mais alta desde o ano de 2000 (Banco de Portugal, 2022). Este nível de inflação reflete no aumento generalizado nos preços, principalmente nas importações, *commodities*, petróleo, além de gerar redução das margens de lucro.

A taxa de juro tem apresentado uma tendência crescente, prevendo-se continuação desta tendência (Banco de Portugal, 2022).

Depois de 2019 ter tido o valor mais baixo de taxa de desemprego desde a recessão de 2008, 6,6%, esta taxa cresceu para 7% em 2020, refletindo os impactos da pandemia. Entretanto, em 2021 voltou aos patamares anteriores e, atualmente, é de 6,6% (Pordata, 2022).

É de destacar o consumo privado, que aumentou durante o ano de 2021, para 4,5% em termos reais e recuperou as perdas de 7,1% em 2020. Para 2022, espera-se uma desaceleração para 3,8%. Entretanto, quanto a componente de bens alimentares desacelerou de 4,8% em 2020 para 1,5% em 2021 (Direção Geral do Orçamento, 2022).

4.1.3. Contexto Social e Cultural

Lisboa é a capital do país e centro de sua própria área metropolitana (AML). Segundo dados do INE, os resultados provisórios dos Censos 2021 indicam que a população residente na cidade é de pouco mais de 545 mil (5,3% do país), sendo de 2,8 milhões de habitantes, 27,7% do país nos 18 municípios constituintes da AML. A população da cidade de Lisboa é flutuante, pelo que, diariamente, este número pode acrescer em mais 70%, dados os fluxos casa-trabalho e casa-escola, além do turismo (Câmara Municipal de Lisboa, 2021).

A pandemia trouxe um conjunto de restrições de acesso a determinados espaços. Restaurantes, espaços culturais, comerciais, desportivos, entre outros sofreram inúmeras mudanças nas suas rotinas. A nível de serviço e logística, houve um grande impacto naquele período. Tais mudanças refletiram-se, também, nos hábitos da população. Embora a relativa retoma à normalidade em 2022 tenha sido refletida em muitos aspetos, por outro lado, e particularmente no setor da restauração, verificou-se uma tendência crescente da utilização de serviços de *fast delivery* / entrega ao domicílio.

4.1.4. Contexto Tecnológico

A digitalização na atualidade é real, visível e vivida em todos os setores. Na restauração não é diferente. A digitalização reflete-se na implementação de tecnologias como automatização do atendimento, na criação de *websites* responsivos (preferencialmente com *e-commerce*), na utilização dos dispositivos móveis como agentes facilitadores, na disponibilização de menus via código QR, no desenvolvimento de sites de avaliação de espaços (TripAdvisor, Google, Zomato), no aumento das plataformas de *delivery* (Ubereats, Glovo, etc) e na simplificação dos processos de faturação através de *softwares* especializados.

De acordo com dados da Statista (2022), em 2021, Portugal foi o 70º país com maior penetração de *internet* no mundo, sendo que 75.7% das pessoas usavam a *internet*. Na União Europeia, Portugal é o 7º país a nível de cobertura de *internet* de alta velocidade. Há, atualmente, uma cobertura de *internet* de cerca de 90.5% do território nacional, o que está acima da média europeia. Relativo à perspetiva tecnológica, os *smartphones* são já uma constante em Portugal, existindo 117.6 unidades por 100 habitantes, tal qual o acesso facilitado à *internet*.

Estudos da Grande Consumo (2021) e da ACEPI (2020) sugerem que os portugueses passam 43% da semana ligados à *internet*. A cada 72 horas, em média são dedicadas 13 horas às redes sociais, sendo que 23% deste tempo é gasto com os influenciadores digitais. Para a restauração há inúmeras opções de aplicações disponíveis para *download*, gratuitas. Estas permitem pesquisar restaurantes por nome, pela sua natureza, pela localização, e dão acesso às classificações e avaliações de outros clientes, havendo também a possibilidade de saber quais os locais seus contactos frequentam.

4.1.5. Contexto Ecológico

Portugal tem-se destacado positivamente no que diz respeito à evolução de diversos indicadores ecológicos.

Deu-se a implementação de medidas com vista à redução do uso das embalagens de uso único. A visão de uma economia mais circular e sustentável tornou-se mais viável com o Decreto-Lei n.º 78/2021, de 24 de setembro, que atua sobre a utilização de produtos de plástico, descartáveis, propondo a obrigatoriedade de disponibilização de alternativas retornáveis, em papel ou outras misturas.

Simultaneamente, a população portuguesa tem revelado crescentes preocupações ambientais, sendo bastante exigente para que as empresas a quem compram produtos ou serviços também revelem comportamentos de responsabilidade ambiental.

4.1.6. Contexto Legal

A área da restauração é muito regulada, principalmente no que diz respeito à segurança alimentar. Organismos como a ASAE e a Certif monitoram o cumprimento das normas e procedimentos de segurança e higiene dessas atividades económicas.

Como apoio à simplificação dos procedimentos de abertura e licenciamento empresarial, o Programa SIMPLEX (Decreto-lei n.º 48/2011, de 1 de abril) veio, no âmbito legal, otimizar e dirimir burocracias, estabelecendo o Licenciamento Zero como uma das iniciativas (Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa, 2011).

Mais recentemente, no contexto da pandemia, o programa Apoiar Restauração procurou minimizar os danos causados pela pandemia na economia. Implementado pelo IAPMEI, este programa permitiu a disponibilização de recursos de tesouraria para aqueles negócios com quebras excessivas de faturação, desde que fossem dos setores mais afetados pelas medidas restritivas (IAPMEI, 2020).

4.2. Análise da Competitividade do Setor: Modelo das 5 Forças de Porter

A atratividade do setor e o efeito de cada uma das forças no que respeita à marca Brigadeirando será verificada de acordo com a seguinte escala de notas: baixa (5), média-baixa (4), média (3), média-alta (2), alta (1).

4.2.1. A Rivalidade entre Concorrentes

No que respeita à rivalidade concorrencial, é impossível deixar de considerar o elevado número de empresas no setor, o que se traduz numa forte concorrência. A quebra da procura quando do aparecimento da pandemia e depois, lentamente, a retomada da economia trouxe consigo novos *players* para o mercado, por vezes com menores estruturas, mas que ameaçam o mercado já partilhado anteriormente. Assim, verifica-se um aumento da rivalidade entre concorrentes para a atração de um maior número de clientes ou a melhor

fidelização dos já existentes. Os custos para o cliente em mudar de marca são relativamente reduzidos, a depender do que se busca, sendo pouco relevantes.

É possível elencar que, no ramo das pastelarias de autor, alguns competidores têm destaque pela sua dimensão, poder, notoriedade ou proximidade do produto. Nesta análise considerou-se os seguintes concorrentes:

Brigadeiro Gourmet LX - concorrente forte e direto. Vendas *online*, entrega ao domicílio e um quiosque no *Shopping Cascais Villa*. Tem sido a principal concorrente, desde a sua abertura, em meados de 2020. Entretanto, anunciaram o encerramento de suas atividades em Lisboa, agora no mês de outubro de 2022, mantendo apenas sua operação no Reino Unido, através de uma loja *online*.

Pepicon - identificam-se como confeitaria artesanal, pelo que tem um posicionamento mais lúdico e popular. Relativamente aos doces de maior requinte, também buscam inspiração na pastelaria francesa. Com o fecho da concorrente anterior, passam a ser, sem dúvidas, o concorrente com maior similaridade e importância. Utilizam as mesmas matérias-primas, o que torna o sabor dos doces com qualidade equiparáveis. Entretanto, não dispõe de loja *online*, pelo que atendem encomendas de forma manual através do telefone, e redes sociais, não efetuando a entrega. Também abriram em 2021, em Lisboa, uma *kitchen lab*, uma loja moderna, com cozinha de produção equipada e cafetaria, portanto, uma estrutura equiparável.;

Dacquoise - pastelaria francesa, estilo casa de chá, com alguma estrutura de distribuição. Possui uma loja física, aceita encomendas, oferece *catering* e eventos. O seu *website* não funciona como *e-commerce*.

Nestes negócios é possível identificar pouca especialização dos ativos, e pequenas dimensões dos negócios, embora o crescimento do mercado possa parecer acelerado. As barreiras emocionais parecem trazer maior relevância, uma vez que o envolvimento dos empreendedores é maior.

Verificam-se estratégias similares às mencionadas para obtenção de fatias de mercado, nomeadamente digital, através do uso de *influencers*. A diferenciação acaba por aparecer mais na forma da apresentação de novas configurações de produtos e lançamento de diversas coleções ao longo do ano, com algum *buzz* gerado em eventos para imprensa e clientes selecionados.

Assim, considera-se que a rivalidade entre concorrentes é Alta, atribuindo-se Nota 1.

4.2.2. Ameaça de Novos Concorrentes

A possível entrada de novos concorrentes no mercado pode ser ameaçadora. Esta ameaça vem da possibilidade de ter sido feito, algum investimento inicial em instalações ou, pelo menos, em equipamentos, o que pode se converter em alguma vantagem qualitativa a nível

processual. Esta possibilidade nem sempre ocorre, também se podendo investir pouco. Há outras possibilidades de entrada no mercado mais baratas, como é o caso de franqueados, quando a empresa já entra com algum nome no mercado, e custo mais acessível. Outra possibilidade surge com a redução da burocracia, através do licenciamento zero, que pode incentivar a chegada de outros competidores. Torna-se difícil ser rentável e relevante em setores altamente diversos em oferta, por isso faz algum sentido a necessidade de diferenciação de outras formas. Há de se considerar, também, a possibilidade de algum concorrente, com maior poder económico-financeiro, relevância ou autoridade comercial tentar, de alguma forma, agir com ações retaliadoras.

Relativamente às economias de escala, há uma necessidade de investimento na entrada. Entretanto, não podemos deixar de considerar que se trata de produtos artesanais, muitos de fabrico caseiro pelo que, por vezes, são confeccionados nas próprias casas de dozeiros, algo que torna a competição mais difícil se houver uma posição mais voltada ao custo, uma vez que estes primeiros acabam por não ter inúmeros dos custos que uma empresa formalizada teria.

Este mercado conta com alguns *players* antigos e de renome, pelo que um novo entrante precisa mesmo, necessariamente, de investir num período inicial caso almeje alguma posição de destaque. Em termos de diferenciação, neste setor verificam-se alguns diferenciais. Nomeadamente diferenças estéticas e de produtos. Em adição, verifica-se alguma lealdade a certas marcas, o que poderá dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado. Porém, a facilidade de mudança dos clientes por outros competidores, sem custos associados, pode contribuir para a chegada de concorrentes novos.

Neste setor também há um défice de bons prestadores de serviço, nomeadamente nos canais de distribuição, pelo que, muitas vezes, a distribuição é feita diretamente pelas próprias marcas. Logo, a fidelização pelo acesso aos canais de distribuição provavelmente não consistirá numa barreira à entrada.

Assim, considera-se que esta força tem intensidade média, sendo atribuída a nota 3.

4.2.3. Poder de Negociação dos Fornecedores

O setor de abastecimento português é constituído por mais de 9000 empresas (DBK, 2021). Apesar de haver alguns grandes *players*, este setor caracteriza-se por ser fragmentado, com muitas empresas pequenas, facto que pode limitar seu poder negocial. Há uma dependência de fornecedores que vendem produtos diferenciados (exclusivos), ou a não disponibilidade de bons produtos substitutos no mercado. Nota-se uma irrelevância nos custos quando da mudança de fornecedor, no caso de pouco diferenciado. E ocorre uma dependência de produtos específicos com stocks limitados para entrega.

Apesar de haver inúmeras alternativas de chocolates no mercado, há restrições quanto ao número de fabricantes de alta qualidade. Mesmo assim, estes fabricantes não podem ser considerados fornecedores únicos, ou diferenciados apenas pela sua alta qualidade. Isto porque há marcas estrangeiras, altamente relevantes que, no entanto, têm alto preço de mercado. Contudo, há opções acessíveis para redução de custo para além de outras matérias-primas, que podem atuar como *switching cost* para equilíbrio da margem.

No contexto geral, conclui-se que o poder negocial dos fornecedores na indústria pasteleira é médio-baixo, atribuindo-se a Nota 4.

4.2.4. Poder de Negociação dos Clientes

Não é raro os clientes terem informação. Atualmente têm informação das novidades e de informações sobre o mercado, maioritariamente através das aplicações e redes sociais. Preços, promoções, avaliações de qualidade e influenciadores digitais servem, muitas vezes, como fatores decisivos para tomada de decisão. Em geral os consumidores procuram melhores preços, apesar de que também podem procurar identificar-se com a marca através de outros atributos, o que parece ser o caso de marcas como a Brigadeirando, e outras. Muita oferta disponível poderá facilitar a decisão de mudança de consumo pelo cliente, que poderá ser por preferências, relevância ou outros atributos, pois, às vezes, não tem relevância com o custo.

Maioritariamente, os clientes da Brigadeirando concentram-se em Lisboa e Oeiras, não costumam comprar em grandes quantidades (a não ser que seja um grande evento), mas costumam voltar a comprar, uma vez ultrapassada a barreira do preço. Se o sabor, apresentação e qualidade forem do seu agrado, e não houver quebra de confiança relativamente aos serviços, nomeadamente a entrega que é contratada, geralmente voltará a contactar em uma nova oportunidade. Tradicionalmente, as opções de escolha não são poucas ou indiferenciadas, mas sim altamente personalizadas e ajustadas às necessidades do cliente, tanto no que se refere a configurações de tamanhos, decoração, e também nos sabores em si, pelo que frequentemente os clientes tornam-se conhecedores e provadores de outros produtos da marca.

No entanto, os clientes não têm um elevado poder de negociação, dado serem pequenos clientes, pelo que se considera que a intensidade desta força é fraca sendo atribuída a nota 5.

4.2.5. Ameaças de Produtos Substitutos

A ameaça de produtos substitutos vem da oferta no mercado de produtos que correspondam da mesma forma, ou que supram as aparentes necessidades dos clientes. Neste caso, são outras pastelarias que servem bolos customizados e outros doces típicos brasileiros, ou

ainda que se arrisquem em *pâtisserie*. A diferença de custo na substituição, para o cliente, é pouco relevante.

Conclui-se, então, que a intensidade desta força é Média-alta, atribuindo-se nota 2.

4.2.6. Apuramento

Após realizada a avaliação das 5 forças de Porter relativamente ao setor onde a Brigadeirando se encontra a operar, apurou-se um nível de atratividade média do setor de 3 pontos, o que demonstra atratividade média, verificando-se:

- Facilidade à entrada de outras concorrentes;
- Concorrência acentuada;
- Existência de alguns produtos que podem vir a ser considerados substitutos (ocasião);
- Considerável opção de escolha;
- Consumidores atualizados e exigentes, mas com fraco poder para forçar a baixa dos preços ou aumento do nível de serviço.

Quadro 4.1: Atratividade do setor

Força	Intensidade	Nota	Nível	Atratividade
Concorrentes	Alta	1	5	Muito Atrativo
Novos concorrentes	Média	3	4	
Fornecedores	Média-Baixa	4	3	Médio
Produtos substitutos	Média-Alta	2	2	
Clientes	Baixa	5	1	Pouco Atrativo
Média Final		3		

5. SWOT

Forças

- Oferta diversificada de produtos que conversam com o público-alvo (diversos modelos e configuração de bolos possíveis, bolachas, brigadeiros, outros);
- *Marketing* presente, atuante e dinâmico, visa a necessidades da procura;
- Capacidade de participação em feiras, mercados, entre outros eventos;
- Localização privilegiada em Lisboa (LX Factory);
- Boas práticas no processo produtivo;
- Equilíbrio financeiro;
- Confiança, relevância e experiência;
- Processo de venda otimizado e personalizado;
- Equipa jovem, diversa e multidisciplinar com perfil inovador, ambicioso e dinâmico;
- Existência da loja física, o que gera maior credibilidade à marca;
- Parcerias com empresas de outros ramos (marcas amigas), o que contribui para o aumento da abrangência e notoriedade da marca;
- Fidelização em parceria B2B.

Fraquezas

- Baixo valor de capitais próprios;
- Lucros reduzidos devido a sazonalidades e alguma perecibilidade (historicamente, os meses do verão, costumam ter uma diminuição na faturação);
- Custos de produção mais altos que os dos competidores;
- Falta de conhecimento para a escolha de uma possível nova localização;
- Baixa influência ou controle sobre o desempenho e qualidades das entregas;
- Janela de entregas reduzida (entre 12h e 17h);
- Custos fixos elevados, há alguma dependência de se manter um nível de faturação estável, pelo menos 1,200 euros por dia para cobertura de custos com pessoal, infraestruturas (renda da loja e armazém, luz, água, telefone), necessidade de um *stock* mínimo alto (Prazo médio de pagamento 15 dias);
- Perdas e desperdícios não monitorizados;
- Inexistência de uma estrutura logística para suprimentos internos ou externos;
- Elevado tempo solicitado para antecedência de encomenda personalizada (pelo menos 48h).

Oportunidades

- Aumento do fluxo turístico, doméstico ou internacional;

- Localização privilegiada (AML), população com maior poder de compra;
- Apesar da concorrência, a oferta é pouco diferenciada;
- Comércio eletrónico em expansão. Crescimento acentuado das compras pela *internet* após a pandemia;
- Crescimento da utilização dos dispositivos móveis;
- Ligação cada vez mais fácil e acessível à *internet*.

Ameaças

- Aumento de concorrentes com custos menores com produção caseira, por exemplo;
- Recessão, aumento da inflação, políticas fiscais e seus efeitos;
- As pessoas podem optar por comemorações menos dispendiosas para equilibrar a saúde financeira a nível dos agregados familiares;
- Clientes têm preferência por comprar presencialmente. Os portugueses ainda podem ter algum receio de comprar determinados tipos de produtos, particularmente via *internet*.

6. Descrição do Projeto e *Marketing Mix*

Este projeto tem como objeto a abertura de uma nova loja da Brigadeirando. A ideia principal é que tenha uma estrutura menos dispendiosa, mas que sirva como um *hub* para produção e distribuição na zona de Cascais (complementar à oferta já existente), além da disponibilização de alguns dos serviços mais aderentes à área. Pretende-se aumentar a autoridade da marca naquela região, atrair novos clientes, otimizar a experiência do cliente e aumentar o volume de negócios. Este novo espaço precisará de estar bem localizado (zona central) e terá um regime de cafetaria para auxiliar no incremento da faturação, aproveitamento do espaço e para a estabilidade do negócio.

6.1. Estratégia de Implementação, Produtos e Serviços

A abertura de um novo espaço da Brigadeirando é o primeiro grande passo após a ampliação da sua loja no final de 2021. Desde a sua constituição e crescimento existe um sentido de segurança por ela já ter começado dentro de um renomado espaço comercial, ao que se institui um desafio a esta expansão. O negócio tem crescido em complexidade e escala desde o último ano, o que traz uma carga acrescentada de responsabilidade junto aos *stakeholders*.

A empresa terá como objetivo manter a confeção dos bolos, salames, *brownies* e pavlovas na sede em Lisboa, assim como os serviços comerciais já prestados (atendimento telefónico, redes sociais, consultoria, criação e apoio de eventos privados) que continuarão a ter suporte, online ou presencial, de Lisboa. A empresa passará a ter, com a loja nova, suporte de produção, nomeadamente na finalização das encomendas na zona, na criação e produção para consumo da loja, no suporte de distribuição local, além de um novo ponto de levantamento na nova loja em Cascais. Num futuro, pode-se passar a ter algum outro serviço local, como o atendimento comercial personalizado presencial, a título de suporte, uma vez que a loja em Cascais estará mais próxima aos clientes daquela zona. A nova loja não terá, portanto, toda a variedade de oferta de produtos da sede em Lisboa, mas poderá contar com alguns produtos como os salames de chocolate e *brownies*, produzidos em Lisboa, que por terem uma menor perecibilidade poderão, também, estar disponíveis naquele espaço. *Gaufres*, *croissants*, cafés, bebidas e outros produtos para suprimentos da loja poderão ser lá entregues diretamente pelos fornecedores já existentes.

O horário de funcionamento pode ser o mesmo da loja de Lisboa, das 10h às 19h, todos os dias, com uma equipa fixa de um pasteleiro(a) e um(a) atendente de balcão/mesa. Estes trabalham a tempo inteiro e haverá a possibilidade de um folguista, ou *part-time*, para cobertura de pausas e folgas. Há a necessidade, ainda, de verificação do fluxo local para avaliar a necessidade de fecho para descanso do pessoal, ou não. Isso determinará a necessidade de aumento da equipa fixa, ou de suporte.

6.2. Dinamização dos Espaços e Mínimo a Instalar

A Brigadeirando já teve uma outra loja. Em 2018 teve uma *pop-up store* / café em Lisboa, dentro do antigo espaço Casa Pau-Brasil. Já encerrada por motivos alheios, o objetivo à época era de dinamizar o espaço que tinha pouca afluência e viu, no potencial de uma marca com identidade brasileira e em ascensão, criar sinergia e relevância em formato de parceria.

Entretanto, pouco mais de um ano após a abertura, a Casa Pau-Brasil abriria um novo espaço em Cascais. Houve uma proposta para abertura de uma loja da Brigadeirando naquela nova morada. Porém, não havia possibilidade para novos custos e investimentos, uma vez que já estavam ali empenhados.

Um tempo mais tarde, a sociedade da Casa Pau-Brasil dividiu-se com cada sócio ficando com um dos imóveis. Houve uma transição de marcas e a loja de Cascais trocou de nome. Na altura, o interesse de ter uma Brigadeirando lá instalada foi reforçado. Porém, já existia lá uma outra cafeteria a explorar o espaço, pelo que se optou por permanecer em Lisboa.

Alguns meses mais tarde, o proprietário do café residente no espaço que havia sido imaginado para a Brigadeirando decide deixá-lo, ao que, novamente, se recebeu um novo convite. Comprou-se o recheio, nomeadamente alguns móveis em inox, algum maquinário elétrico, máquina registadora, frigoríficos e começou-se a idealizar uma nova loja.

Infelizmente, antes de maiores movimentos iniciou-se a pandemia e todo o projeto Cascais entra em espera e, mais tarde, acaba por ser descontinuado. A Casa Pau-Brasil (Lisboa), após a segunda vaga da COVID-19, acaba por não resistir aos cortes e limitações e encerra portas definitivamente. Consequentemente, não há mais possibilidades de seguimento com aquela unidade da Brigadeirando.

Atualmente, em Cascais, o espaço encontra-se desocupado. Amigavelmente as portas foram deixadas abertas, pelo que há alguma oportunidade e motivação na apresentação deste projeto para negociação e capacidade para execução.

A marca dispõe de todo o material proveniente de investimentos anteriores, nomeadamente: móveis, utensílios, sistema e licença de faturação, frigorífico, microondas, entre outros. Entretanto, será necessário adquirir artigos de louça e cutelaria, bem como decoração, condizentes com a necessidade e identidade da nova casa.

6.3. Recursos Humanos

Como já relatado, há uma necessidade para funcionamento, mínima, de dois trabalhadores. Um pasteleiro(a) e um empregado(a) de balcão/mesa, que poderão, num primeiro momento, ser realocados. Haverá a necessidade, portanto, da contratação de uma pessoa para

execução dos serviços logísticos, pois para esta procura não há disponibilidade interna para aproveitamento dos recursos.

6.4. Preço, Descontos e Distribuição

Os preços praticados na loja física em Lisboa, no *e-commerce* e na nova loja de Cascais serão os mesmos, pelo menos enquanto a nova zona é desconhecida. É possível que após um período de adaptação alguns artigos da nova loja, fisicamente, tenham seus preços corrigidos posteriormente, de modo a adequar os custos e mercado.

Os custos *relativos* à entrega provavelmente serão os primeiros a ser corrigidos, uma vez que será preciso estudar uma nova forma de distribuição. Talvez seja necessário um novo parceiro ou a contratação de um funcionário para tratar da logística interna e externa, trazendo alguma diferenciação e fidelização aos clientes, bem como redução no custo da entrega.

6.5. Comunicação, Campanhas e Redes Sociais

O plano de *marketing online* (*Instagram* e *Facebook*) deverá manter-se em execução e nos mesmos moldes, com o mesmo parceiro atual. Dever-se-á fazer um investimento extra inicialmente, para o patrocínio de campanhas direcionadas à zona circundante ao novo espaço, de modo a instigar o interesse e incentivar a descoberta do novo café.

Os objetivos principais do projeto constituirão, portanto, atrair clientes de acordo com o público-alvo, comunicar através de conteúdos e campanhas *online*, monitorizar o comportamento do público, divulgar produtos e serviços, despertar o interesse do público para conversão em venda e ampliar a notoriedade e reconhecimento da marca.

A marca tem como referência os brigadeiros e muitos outros doces, de produção artesanal, com sabores exclusivos, um visual de “encher os olhos”, e uma execução com amor e criatividade para uma experiência inesquecível. Sua personalidade é caracterizada, como doce e sensível, direta e sincera, positiva e alegre, educada e amável, caseira e exclusiva, inspiradora e criativa, refinada e minimalista.

Como perfil de cliente, a marca identifica, principalmente, as mulheres. Estas têm variados estilos de vida e *backgrounds* diversos e são ativas nas redes sociais. Atentas às tendências e padrões de qualidade, partilham e trocam recomendações positivas entre elas e negativas, e consideram-nas quando da tomada de decisão de compra. São críticas e analíticas, e admiram a exclusividade. Podem comprar da Brigadeirando por desejo ou suprimento de alguma necessidade social, motivos comemorativos, empresariais, entre outros. Estes clientes esperam obter experiências únicas com a Brigadeirando.

Por fim, os valores que o consumidor almeja, e os quais a empresa procurará sempre alcançar são: um ótimo serviço de atendimento, uma experiência completa e positiva da

embalagem ao consumo, uma rápida resposta na comunicação, informações claras, personalização, produto físicos fiéis ao exposto nas redes sociais, ingredientes de qualidade, retorno positivo dos convidados nos eventos, e a oferta de opções para todos os tipos de clientes.

Relativamente à jornada de compra, principalmente *online*, sabemos que tem quatro etapas e que pode tomar até 30 dias. Entre o reconhecimento da necessidade e a decisão da compra existe muita busca de informações, referências e avaliação de alternativas por parte do cliente. Isto acaba por exigir algum esforço da área comercial. Assim, torna-se um departamento essencial e a investir, para que se evite perder vendas após todo esse tempo de esforço e processo. Aliar qualidade e experiência ao orçamento proposto é um diferencial e deverá ser, também, um norte para formação da equipa.

6.6. Feiras e Eventos

A empresa participa, pelo menos, quatro vezes por ano em grandes mercados. Entre Lisboa e Cascais, estes mercados auxiliam na divulgação do lançamento de coleções comemorativas, bem como na relevância da marca, uma vez que se trata de eventos de grandes influenciadores e, portanto, com muitos clientes importantes ou influentes.

Um novo ponto em Cascais poderá tornar possível, ainda, o incremento da participação em outros eventos locais, além de incrementar a produção.

6.7. Parcerias e Empresas Locais

Um déficit que poderá ser minimizado é a cobertura comercial para clientes corporativos, uma ideia antiga para a marca que ainda não foi possível concretizar, muito pela procura crescente e utilização plena dos recursos, mas também pela falta de pessoal com perfil comercial externo, capacitado para tal.

É quase nula a venda ativa, apesar de já ter acontecido algumas ocasiões com grandes marcas como, por exemplo, com a *Hugo Boss*, *L'Oréal*, *A Tabaqueira*, *Juliana Bezerra Jewellery*, *Batatas Lays*, e também uma licitação pública para a Carris. Entretanto estas vendas ocorreram muito mais através de contatos pessoais por influência da proprietária do que necessariamente de um esforço comercial da marca.

Assim, falta procurar ativamente estes potenciais clientes e sugerir produtos específicos para clientes corporativos. Estas empresas costumam oferecer prendas para clientes e funcionários em datas comemorativas, ou campanhas específicas, e a Brigadeirando tem capacidade de fornecê-los, mas para tal é preciso investir no reforço e capacitação da área comercial.

6.8. Planeamento das etapas de desenvolvimento do projeto

Identificados os recursos mínimos necessários para abertura de um novo espaço físico da Brigadeirando, elabora-se, portanto, o seu plano de implementação. Este visa demonstrar as atividades e seu tempo estimado para realização. Mais a seguir o gráfico de Gantt demonstrará o contínuo das etapas idealizadas para o início e execução das atividades.

Sugere-se que este projeto seja executado em três etapas. Na primeira, é feito o investimento inicial necessário, a segunda e terceira serão para reconhecimento, estabilização e fidelização da marca fisicamente naquela região. De seguida são apresentadas as três etapas do projeto – Brigadeirando.

Etapas 1

- Apresentação do projeto às partes interessadas;
- Negociação das condições para locação do espaço: rendas, comissionamento ou percentual pela exploração;
- Formalização: contrato de arrendamento;
- Procedimentos legais para abertura: licenciamento zero, PassMúsica, SPA;
- Verificação de alguma necessidade de reparo ou adaptação estrutural, execução;
- Compras, nomeadamente do que não estiver disponível em armazém. Louças, cutelaria, atualização de utensílios, aluguel de veículo, etc;
- Programação das compras de matéria-prima;
- Contratação de um motorista;
- Articulação e direcionamento das medidas iniciais de comunicação.

Etapas 2

- Preparação do espaço para abertura;
- Início das atividades operacionais;
- Execução das medidas iniciais de comunicação (plano de *marketing*).

Etapas 3

- Desenvolvimento de apoio efetivo aos serviços comerciais: venda ativa de soluções corporativas;
- Ações promocionais com parceiros e influenciadores já conhecidos;
- Participação de ações integradoras junto à Câmara Municipal ou juntas de freguesias, de modo a incentivar a divulgação da marca.

Quadro 6.1: Etapas do projeto - Brigadeirando

Etapa	Mês 1				Mês 2				Mês 3				Mês 4			
1																
2																
3																

Estas etapas, para início e evolução do projeto, não têm data definida. Ao que se sugere que o processo seja iniciado após o período natalício e antes da páscoa, por se tratarem estas de datas altas para a Brigadeirando. Ou seja, são eventos em que todos os recursos deverão estar focados em armazenamento, produção, venda e distribuição dos produtos, não havendo espaço para atenção e dedicação integral necessárias para a boa e contínua conceção da nova loja.

Entre janeiro e abril seria o período ideal. Aproveitar-se-ia, ainda, a tendência sazonal de subida da faturação do inverno o que, historicamente, é verificada como a melhor estação para os negócios da Brigadeirando.

O prazo estimado de iniciação ou finalização das atividades dependerá, também, dos termos acordados quando da negociação da proposta junto do proprietário do espaço. Acredita-se que, devido às experiências anteriores, corra tudo bem e o retorno seja positivo para ambos os lados, o que tornaria o processo mais breve. Entretanto, é um assunto que deverá ser tratado com atenção especial, uma vez que ditará o futuro do projeto, por isso a primeira etapa demanda mais tempo. Uma boa e saudável parceria desde já poderá definir a estabilidade do negócio no curto e médio prazo.

7. Análise de Viabilidade Económico-Financeira

Este projeto tem como objetivo analisar a viabilidade económica e financeira da expansão de uma unidade operacional da Brigadeirando em Cascais. Esta análise é essencial, pois ajuda na tomada de decisão sobre avançar, ou não, nesta ampliação do negócio. Para tal, serão feitas as previsões das vendas com base histórica real, bem como dos custos, estimando-se os resultados o cenário mais realista. Adicionalmente, realizou-se o apuramento do VAL, TIR e *payback* para o projeto. Para a viabilidade deste investimento foram considerados como pressupostos:

- Início das atividades no 1º quadrimestre de 2023;
- Pelo menos 3 anos de exploração do projeto;
- Taxa de rendibilidade mínima exigida 10%;
- A análise foi realizada a preços correntes;
- Taxa de IVA de 23%;
- Fundo de maneo necessário 2.500 euros;
- Prazo Médio de Recebimento 0 dias;
- Prazo Médio de Pagamentos 15 dias.

7.1. Investimento

Para execução deste projeto não há reservas dedicadas pela Brigadeirando para o investimento, pelo que a proprietária deverá subsidiá-lo a nível singular. A proprietária poderá, portanto, cobrir alguma exigência financeira caso se verifique necessário.

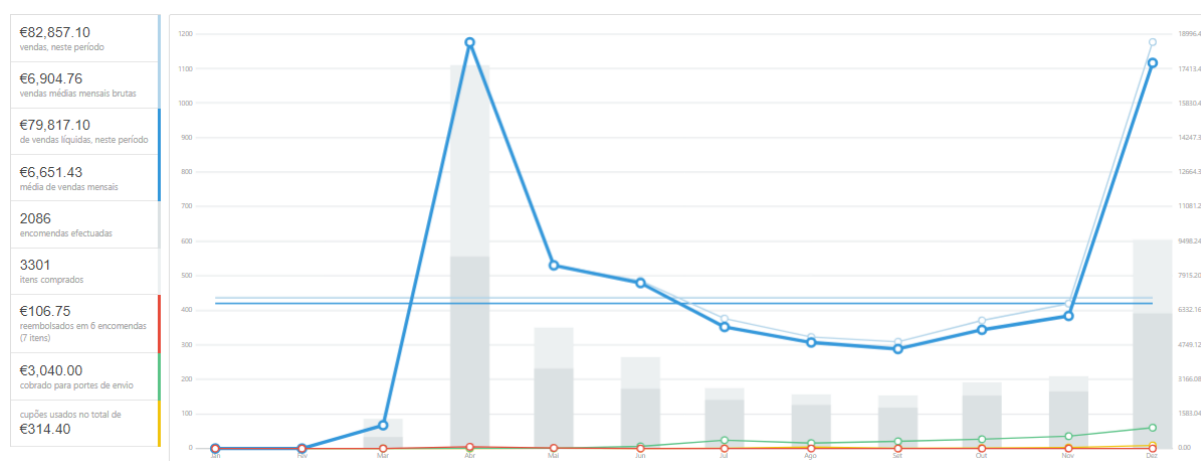
Uma vez que a empresa possui quase a totalidade do recheio e equipamentos básicos para execução da operação da nova loja, consideramos limitar a 2.500€ para aporte da primeira etapa de implantação, subsidiado totalmente pela proprietária, caso necessário.

O investimento inicial será, portanto, de até 2.500 euros. Este montante máximo deverá ser utilizado no caso de ser preciso adquirir materiais consumíveis ou ativos tangíveis, nomeadamente para a adaptação da infraestrutura do espaço (alguma obra de remodelação se for o caso), o mobiliário (algumas mesas, cadeiras, louças e cutelaria). Também para adquirir ativos intangíveis como a renovação da licença do sistema de faturação.

7.2. Previsão de vendas

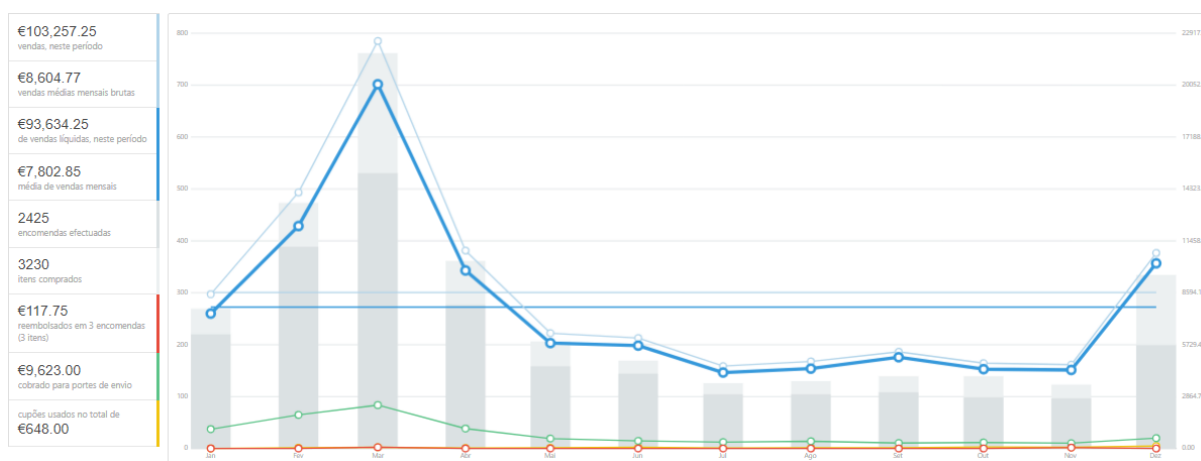
Nas figuras abaixo é possível identificar, retroativamente, o volume de vendas líquidas mensais (meses no eixo X) da Brigadeirando, contra as suas encomendas efetuadas e, assim, identificar o valor médio das encomendas que foram: 2020: 38,26 euros; 2021: 38,61 euros e 2022: 47,57 euros.

Figura 7.1: Volume de vendas líquidas 2020 - Brigadeirando



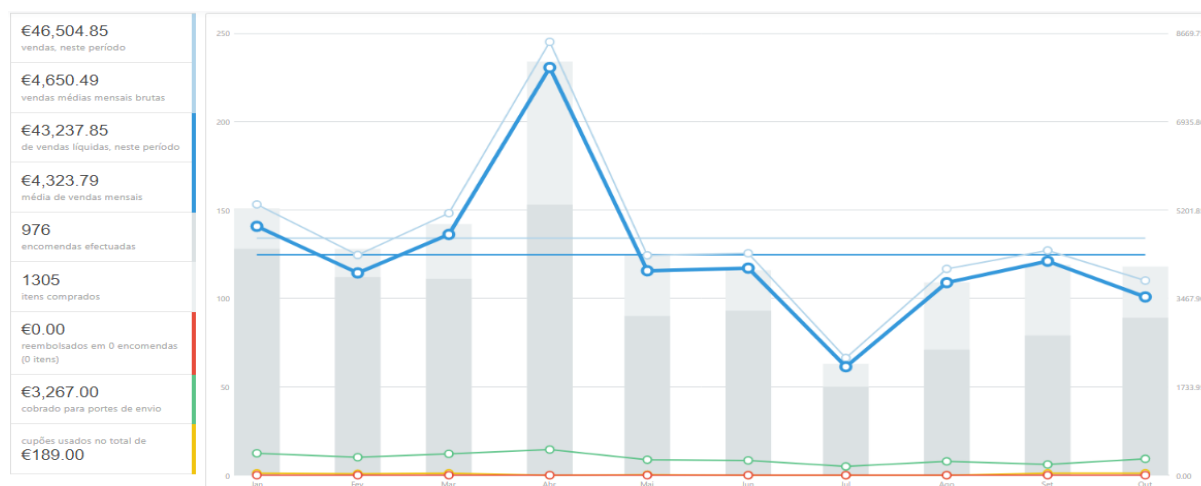
Fonte: Empresa

Figura 7.2: Volume de vendas líquidas 2021 - Brigadeirando



Fonte: Empresa

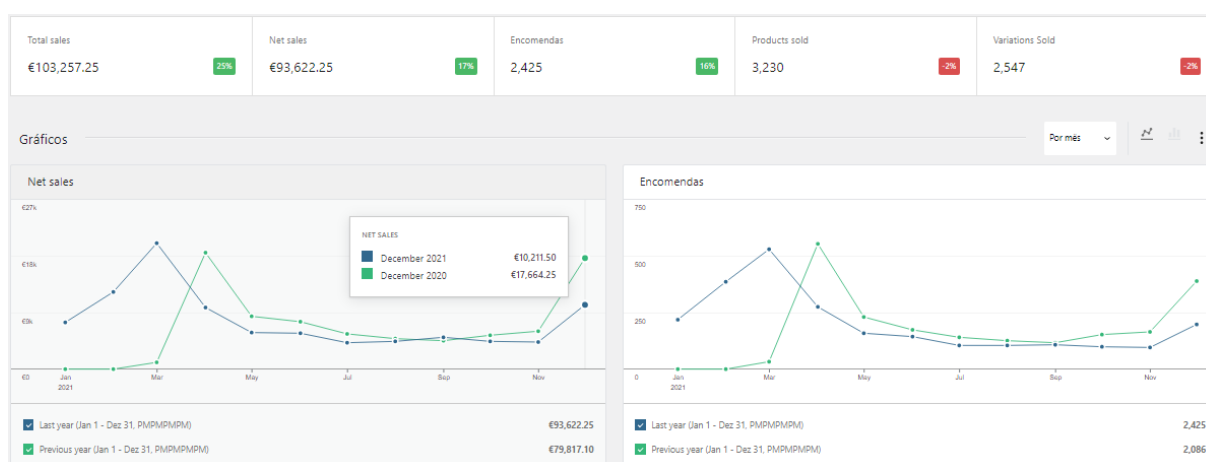
Figura 7.3: Volume de vendas líquidas 2022 - Brigadeirando



Fonte: Empresa

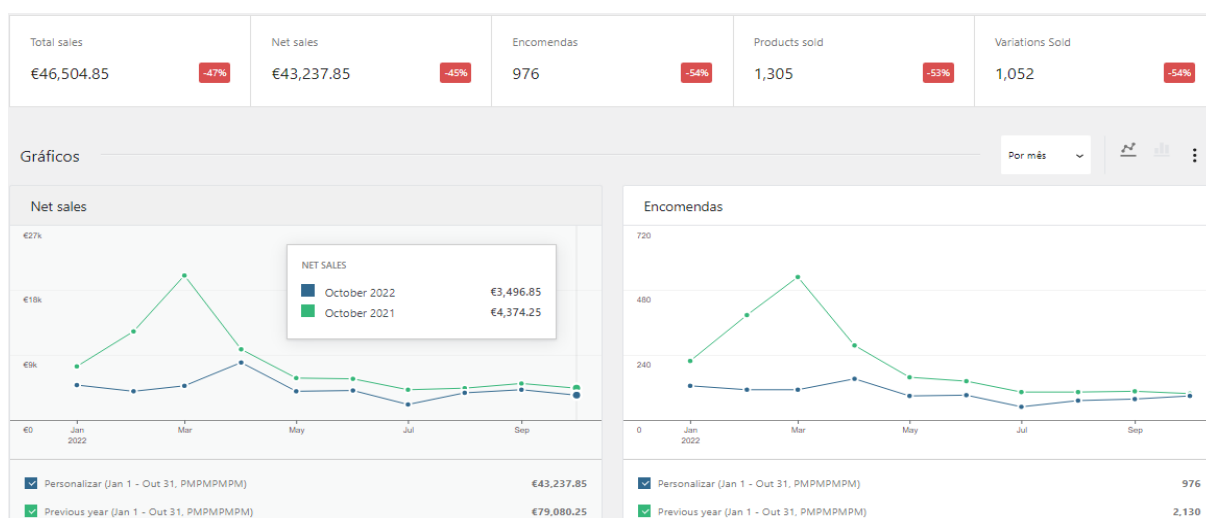
A seguir, a nível comparativo, o desempenho das vendas líquidas de um ano "X" está diretamente relacionado com o ano anterior para, assim, verificar as variações da *performance* do negócio. Cabe ressaltar que em 2022 houve uma abertura mais efetiva dos negócios pós-pandemia, e também um aumento considerável da concorrência direta e impactos económicos mais diretos aos consumidores, o que se reflete na diminuição das compras pelo *site*. Entretanto há uma manutenção do valor médio da compra, da representação dos consumidores fora da zona de Lisboa e, ainda, um incremento considerável na faturação da loja (o que não se relaciona diretamente com os objetivos deste projeto).

Figura 7.4: Performance do negócio 2021-2020 - Brigadeirando



Fonte: Empresa

Figura 7.5: Performance do negócio 2022-2021 - Brigadeirando



Fonte: Empresa

O levantamento dos dados mostrados foi efetuado em novembro de 2022, retroativo ao mês de outubro, pelo que a comparação do ano anterior é homóloga. Logo, não haverá espaço para considerações e comparações do desempenho do Natal 22/21 (data mais alta para a marca) uma vez que não se dispõe da informação necessária e as encomendas estiveram abertas até o dia 20 de dezembro. Historicamente, sabe-se que a maior parte das encomendas deste período serão feitas nos últimos dias.

Adicionalmente, com esta expansão, espera-se capacitar a empresa para atendimento do evidente crescimento da clientela residente na área metropolitana de Lisboa (AML). No quadro abaixo apresenta-se o valor percentual.

Quadro 7.1: Clientes que compraram pelo site - Brigadeirando

2020			2021			2022		
AML	Outros	Lisboa	AML	Outros	Lisboa	AML	Outros	Lisboa
285	306	1495	623	75	1727	219	79	689
13,66%	14,67%	71,67%	25,69%	3,09%	71,22%	22,19%	8,00%	69,81%

Portanto, sendo este um negócio que cresce, mas inserido em um setor com atratividade média, a análise baseou-se nas médias do desempenho histórico do volume de negócios (verificado na loja *online* desde o seu início em 2020), no *ticket* médio de encomenda e no percentual de representatividade dos clientes da AML para estipular uma previsão ideal como objetivo de crescimento a partir de um cenário realista. Os pressupostos auxiliaram na estimativa.

Assim, definiu-se para o ano de 2023 o objetivo (realista) de vender 80 mil euros na loja online, otimizar o *ticket* médio para 40 euros por pedido, e atingir um percentual de 30% de representatividade das encomendas na AML. Neste sentido buscar-se-á um crescimento anual das vendas de 15% no primeiro ano, e 10% nos seguintes.

Relativamente a cenários, como pessimista considerou-se um aumento do volume de vendas de 5% e 0%. Já no otimista houve um incremento de 25% e 20% nas vendas líquidas.

Quadro 7.2: Objetivo de crescimento e cenários - Brigadeirando

Objetivo 2023	Cenários	2024		2025		2026	
Vendas Liq. 80k euros Ticket Médio - 40 euros AML - 30%	Ideal (Realista)	Vendas +15%	92000	Vendas +10%	101200	Vendas +10%	111320
	Otimista	Vendas +25%	100000	Vendas +20%	120000	Vendas +20%	144000
	Pessimista	Vendas +5%	84000	Vendas 0%	84000	Vendas 0%	84000

7.3. Previsão de custos

Previsão de Custos com Mercadorias, Serviços Externos e Pessoal Considerado a estimativa (realista) esperada como evolução do volume de vendas na loja *online*, revisitou-se os custos com mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC), no balancete geral (analítico) do exercício de janeiro a setembro do ano corrente (2022), e considerou-se para o efeito, em média, 14% das receitas líquidas.

Os valores de fornecimento de serviços externos (FSE - renda, condomínio, transporte, água, luz, telefone) tiveram suas médias apuradas baseadas nos dados contábilísticos do mesmo documento. Para este efeito, estimou-se 11% do volume de vendas. Apesar de que se espera que, dado o contexto atual, ocorrerão correções superiores, pelo menos a nível de inflação e de ajuste de preços do arrendamento. Entretanto acordou-se assim por já serem valores consideráveis, também pelo fato de os ajustes da sede não interferirem sobre a negociação daquela operação (no caso da nova loja).

Relativamente aos gastos com pessoal, importa saber que a quantidade de pessoal contratado deverá ser diretamente proporcional ao volume da demanda, em atendimento ou produção. Ou seja, quanto maior a faturação, maior será a necessidade de aumento do custo nesta rubrica. Na análise interna apuramos o custo mensal (atual) com o pessoal. Entretanto, neste contexto, fez-se uso do mesmo balancete geral (analítico) para uma análise linear à proposta. Portanto, considerar-se-á 24%. Fica salientado que se trata, pois, de um valor ligeiramente inferior ao praticado na atualidade.

Quadro 7.3: Previsão de custos com mercadorias, serviços externos e pessoal - Brigadeirando

2023	Natureza Custos	2024	2025	2026
11200,00	CMVMC (14%)	12880,00	14168,00	15584,80
8800,00	FSE (11%)	10120,00	11132,00	12245,20
19200,00	Pessoal (24%)	22080,00	24288,00	26716,80

Assim, considera-se para este efeito, que todos os gastos com custo de mercadorias, serviços externos, do pessoal realocado, depreciação e amortização serão absorvidos pela sede. Não interferindo, portanto, diretamente no fluxo financeiro da nova loja, pelo menos durante o período experimental da exploração.

Idealmente, no futuro, deverá ser feito o rateio (repasse), alocando-se os custos gradualmente. As unidades terão capacidade de gerir e absorver os valores para representar, com maior veracidade, a caracterização dos custos em cada loja. Neste sentido, a ideia do café com porta para a rua procura agilizar este processo, otimizando a

cadeia produtiva e dinamizando o espaço, de modo a possibilitar a transferência dos custos dos empregados e FSEs próprios, minimamente.

7.4. Cash-Flows

De momento não haverá cálculos de fundos de maneiio necessários, pois não há uma necessidade aparente de investimento inicial, e se houver, já está salvaguardada a cobertura a nível singular, dentro de um limite estipulado pela proprietária. Portanto, para o efeito considerou-se 2.500 euros. Entretanto, considerou-se o prazo médio de pagamento pressuposto, o que dará fôlego em alguns períodos críticos do mês. Quanto ao prazo de recebimento não há condições diferenciadas. É pronto pagamento ou pagamento antecipado, para o efeito, considerou-se a pronto pagamento.

Cabe destacar que os gastos com FSE e pessoal são a maior parte dos custos da estrutura de capital da marca.

Os *cash-flows* (fluxos de caixa) futuros da empresa estimados para as vendas *online* demonstram a diferença entre as entradas e saídas do dinheiro desta natureza na empresa, durante o seu período de exploração. Constata-se que logo no primeiro ano de exploração da operação (2024) a marca expressa valores positivos de *cash-flows*. Isso significa que a empresa não precisará buscar fundos externos.

Quadro 7.4: Mapa de *cash-flow* a preços constantes do ano 0 (2023) Brigadeirando

ANOS	Investimento		Exploração			Desinvest.
	Pressup.	0	1	2	3	4
Vendas Líquidas (Cenário realista)			92.000	101.200	111.320	
Gastos Variáveis (CMVMC)	14%		12.880	14.168	15.585	
Margem de Contribuição			79.120	87.032	95.735	
Despesas Fixas (FSE + GCP)	35%		32.200	50.000	50.000	
Meios Libertos Brutos (EBITDA)			46.920	37.032	45.735	
Gastos de Amortização e Depreciação			0	167	167	
Resultado Operacional (EBIT)			46.920	36.865	45.569	
Impostos Ajustados	30%		14.076	11.060	13.671	
Resultado Líquido Ajustado = EBIT(1-t) = EBIAT			32.844	25.806	31.898	
MEIOS LIBERTOS DO PROJETO			32.844	25.972	32.065	
(ou CASH FLOW OPERACIONAL)						
Fundo de Maneio Necessário (Working Capital) (c/IVA)	0%	2.000	0	0	0	0
Investimentos em Fundo de Maneio Necessário		2.000	-2.000	0	0	0
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO		-2.000	34.844	25.972	32.065	0
Investimentos em Capital Fixo (sem IVA)		500				
Desinvestimento em Capital Fixo						2.500
Imposto sobre o Desinvestimento						750
Desinvestimento Líquido em Capital Fixo						1.750
CASH FLOW (LÍQUIDO) DO PROJETO		-2.500	34.844	25.972	32.065	1.750
Cash Flow Líquido Acumulado		-2.500	32.344	58.316	90.381	0
Cash Flow Líquido Atualizado (ou Descontado)		-2.500	31.676	21.465	24.091	1.195
Cash Flow Líquido Atualizado Acumulado		-2.500	29.176	50.641	74.732	0

7.5. Avaliação

Baseados no apuramento dos *cash-flows* de exploração e investimento, calculou-se o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o *Payback period* para avaliação deste projeto.

Quadro	7.5:	VAL,	TIR	e	<i>Payback</i>	<i>Period</i>
		TAXA DE ATUALIZAÇÃO				10,00%
		VALOR ATUAL LÍQUIDO (=NPV)				75.927,07
		TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE (=IRR)				1370,37%
		TIR Modificada [ou TIRE]				160,33%
		ÍNDICE DE RENDIBILIDADE				31,371
		PAYBACK PERIOD (30/360)				0 anos 2 meses 5 dias

A partir do cálculo VAL conclui-se que o projeto é financeiramente viável, por apresentar um valor positivo, de 75 927,07€ no cenário realista, correspondendo a uma TIR de 160,33%, superior à taxa de atualização (taxa de rentabilidade mínima exigida). Ou seja, o valor investido é superado no primeiro ano de operação (2023), pelo que o investimento é recuperado nesse mesmo ano, tendo um *payback period* de, no máximo, 2 meses.

Embora a TIR não considere o risco estratégico e outros pormenores do projeto, pode-se dizer que haverá geração de valor no projeto, uma vez concretizadas as expectativas estimadas.

Além disso, verifica-se que, aparentemente, a marca demonstra alguma autonomia financeira, o que lhe dá capacidade para investimento no reforço operacional a partir do seu capital próprio. Isso verifica-se, pois, pela viabilidade de cobertura demonstrada pela tendência de receita no segmento de sua loja *online*.

Entretanto, na prática, por estar exposta a sazonalidade poderá estar vulnerável em cenários mais pessimistas, dificultando o financiamento das necessidades básicas para o desenvolvimento de uma nova oferta apenas com os seus capitais próprios. É exigida disciplina e limites na hora de arriscar.

No curto prazo o balancete da empresa demonstra alguma liquidez, não demonstra dificuldades no cumprimento de suas obrigações.

8. Conclusões

A Brigadeirando cresceu, em tamanho e volume de negócios, no contexto da pandemia (2020). O *e-commerce* alavancou a pequena loja de brigadeiros para uma renomada marca de produção artesanal de doces de autor. A inspiração em doces finos fez um popular doce brasileiro virar protagonista de eventos especiais. Vale ressaltar que continua a ser uma pequena empresa, unipessoal, mas que já atingiu patamares de faturação e complexidade de grandes empresas.

No caso deste projeto, o foco é o início da expansão da marca, a começar pela finalização do processo produtivo para uma determinada parcela das encomendas. Ou seja, a empresa deseja tirar da sede a finalização de até 30% dos pedidos através da instalação de uma pequena estrutura em um espaço de terceiros, em Cascais. Também visa explorar e rentabilizar o ponto através de um pequeno café, além de desenvolver sua logística interna e externa, passando a absorver alguma parte das entregas hoje efetuadas por uma empresa contratada.

A sugestão desta proposta surge da vontade de retomar um projeto antigo, e torná-lo viável através de uma parceria em potencial. Hoje isso poderá ser viabilizado através da realocação de pessoas e recursos já detidos pela empresa, sem a obrigatoriedade de grande investimento ou financiamento. Assim, para a empresa manter o ritmo e aumentar o volume de vendas é necessário expandir, realocar, absorver, crescer em outros formatos, parcerias, ser mais estratégico. A Brigadeirando, através da diferenciação e do valor adicionado, pretende evoluir ainda mais, absorvendo algumas demandas que hoje é mais capaz e madura para o fazer, nomeadamente o seu processo logístico.

Antes de tudo, deve-se destacar que os responsáveis pelo espaço em que este projeto vê oportunidades para estabelecimento e expansão ainda não foram contactados, pelo que, não tem relação ou parte decisória no conceito imaginado aqui. Se não existir sinergia ou interesse de ambas as partes em avançar no processo negocial para o estabelecimento de contrapartidas e a instalação da marca naquele espaço, esta análise de viabilidade fica sem efeito e precisará ser readequada.

Logo, em um primeiro momento, elaborou-se uma revisão da literatura relacionada ao tema estratégia, onde se detalhou o conceito e as diversas formas em que a estratégia se manifesta, de modo a subsidiar justificativas, motivações, benefícios e dificuldades para o processo de expansão da marca.

A elaboração de um projeto como plano estruturado servirá de base para avaliar a viabilidade da ideia. Por isso, a avaliação teve em consideração elementos financeiros e não financeiros. As condicionantes ambientais são de suma importância para considerar os riscos para o negócio.

Depois, analisou-se as envolventes da empresa, constatou-se tratar de uma área que ainda cresce, não apresenta grandes desafios à entrada, mas tem uma grande rivalidade, por isso uma baixa-média atratividade.

Internamente a empresa já conta com alguns elementos diferenciadores, nomeadamente de autoridade da marca, relacionamento, processos e profissionalização. Entretanto, há gargalos por solucionar. A parte logística é, sem dúvidas, a mais desafiadora, além da retenção dos talentos.

Com a elaboração da SWOT evidencia-se, ainda mais, a definição do plano para maximização da utilização dos recursos da estrutura da marca. A melhor forma para agregar valor passaria pelo melhoramento e economia dos custos da logística interna e externa, otimizando o atendimento da procura crescente da AML, e fazendo uso de antigas alianças estratégicas. O conhecimento, a experiência, a autoridade da sua marca, o bom relacionamento com os parceiros fornecedores, assim como o contacto direto, dedicado e personalizado ao cliente representam, assim, mais-valias que poderão ser o alicerce para o crescimento da empresa.

A ideia de investimento prevista e descrita na análise de viabilidade económico-financeira foi baseada nas análises do segmento, concorrência e conhecimento do mercado. Considerados estes pontos e variáveis, e salvaguardadas as condições previstas, pode dizer-se que o negócio tem potencial e condições para avançar.

Este estudo de viabilidade económico-financeira foi pensado para um período de exploração de 3 anos, por acreditar ser suficiente e aplicável dentro dos limites da organização, mas também por se tratar de um segmento dinâmico e com atratividade questionável. Acredita-se na capacidade e potencial da marca, mas reconhece-se as suas limitações, por isso, faz sentido dessa forma.

Os indicadores, e a atual conjuntura económica, não podem ser desconsiderados. Aparentemente a tendência é de que os negócios se tornem menos favoráveis por um tempo, mas a empresa demonstra-se robusta e em crescimento. A nível de vendas, mesmo que pareça ser um momento não muito otimista, articulou-se variações a nível de objetivo de vendas líquidas para a loja *online* (entre 5 a 10% para mais ou para menos com base histórica). A nível de custos, sabe-se que serão crescentes. Porém, a nível de percentual de representatividade das vendas optou-se por manter-se inalterado ao longo do tempo de exploração. Pelo que, pode-se fazer a devida progressão proporcional às vendas.

Para os cálculos de viabilidade optou-se por trabalhar em um cenário realista (com base histórica) e otimizar as oportunidades, nomeadamente a crescente procura na AML, o crescimento do comércio *online* e a baixa dependência de investimento inicial. A partir do cálculo VAL conclui-se que o projeto é financeiramente viável, por apresentar um valor positivo, de 75 927,07€, correspondendo a uma TIR de 160,33%, superior à taxa de

atualização (taxa de rendibilidade mínima exigida). Ou seja, o valor investido é superado no primeiro ano de operação (2023), pelo que o investimento é recuperado nesse mesmo ano, tendo um *payback period* de, no máximo, 2 meses.

Embora a TIR não considere o risco estratégico e outros pormenores do projeto, pode-se dizer que haverá geração de valor no projeto, e com base nestes indicadores o projeto é económica e financeiramente viável, pelo que se sugere a expansão do negócio neste formato.

Bibliografia

- Andrews, & K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (3.^a ed.). Homewood, IL: R. D. Irwin
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York, NY: McGraw-Hill
- Barney J. & Hesterly, W. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.; Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Boddy, D. (2008). *Management: An introduction* (4^a ed.). London, England: Pearson Education
- Boletim Económico Dezembro (2021). Banco de Portugal.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2021_p.pdf
- Bracker, J. (1980). The historical development of strategic management concepts. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Carvalho,, J. C., & Filipe, J. C. (2006). *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro*. Lisboa, Portugal: Ed. Sílabo.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia (F. D. Steffen, Trad.)*. São Paulo, Brasil: Makron Books. (Originalmente publicado em 1990)
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (2005). *Administração estratégica* (2.^a Ed.). São Paulo, Brasil: Prentice Hall Brasil
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge, MA: MIT Press Ltd.
- DL n.º 48/2011, de 01 de Abril (2011). Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa - Ministério Público.
https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_estrutura.php?tabela=leis&artigo_id=&nid=1337&nversao=&tabela=leis&so_miolo= Acedido em 27/09/2022.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, NY: Oxford University Press
- Economia de Lisboa em Números. (2021). Câmara Municipal de Lisboa.
https://www.lisboa.pt/fileadmin/atualidade/publicacoes_periodicas/economia/Economia_de_Lisboa_em_Numeros_2021_PT.pdf

- Economia Digital em Portugal Edição (2020). ACEPI Associação Economia Digital - IDC. <https://www.comerciodigital.pt/media/2586/acepi-idc-estudo-da-economia-digital-em-portugal-2020.pdf>
- Estudo Sectores Portugal *basic* da DBK Grossistas de Produtos Alimentares para Hotelaria Janeiro – 9ª edição (2021). DBK Informa Observatório Setorial. https://www.informadb.pt/media/byqIn3jd/01_grossistas-produtos-alimentares-hotelaria.pdf
- Everett, F. R. (2014, setembro). A crack in the foundation: Why SWOT might be less than effective in market sensing analysis. *Journal of Marketing and Management*, Special Issue 1 (1), 58-78. Acedido a 4 Setembro 2022, em: <http://me-qr.com/pt/mobile/pdf/741821>
- Grant, R. M. (1999). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review. 33. 3-23.
- Grant, R. M. (2006). *Contemporary strategy analysis* (10ª Ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hunger, J. D., Wheeler, T. L. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13ª Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education (US) <http://www.mim.ac.mw/books/Wheelen's%20Strategic%20Management.pdf>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*. 59, 1-15.
- Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas do rendimento ao nível local. Indicadores de rendimento declarado no IRS : 2020. Lisboa : INE, 2022. Disponível na www: <url:<https://www.ine.pt/xurl/pub/9442048>>. ISSN 2184-7177. ISBN 978-989-25-0608-1
- Kay, J. M., & Faulkner, D. (2003). The history of strategy and some thoughts about the future. Em Faulkner, D., & Campbell, A. (Eds.), *Oxford handbook of strategy: A Strategy overview and competitive strategy*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Keller, K. & Kotler, P. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo, SP / Brasil: Pearson Education.
- Kim, W. Chan e Mauborgne, Renée (2008). *A Estratégia Oceano Azul –Como Criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. (P. E. Duarte, & C. Pedro, Trad.) Lisboa, Portugal: Actual Editora. (Originalmente publicado em 2005)
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milénio* (10ª Ed.). (Bazán Trad.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall. (Originalmente publicado em 1967)
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17ª Ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). *A business is a value delivery system*. McKinsey staff paper, 41(July).

- McMillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management: Process, content and implementation*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Nag, R., Hambrick, D., & Chen, M.J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus in the field. *Strategic Management Journal*, 28, 935–955.
- Orçamento do Estado - Relatório (2022). Direção Geral do Orçamento. https://www.dgo.gov.pt/politicaorcamental/OrcamentodeEstado/2022/Proposta%20do%20Or%C3%A7amento/Documentos%20do%20OE/OE2022_1_Relatorio.pdf
- Porter, M. E. (1979, março-abril). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* 57, March–April 1979(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1987, maio–junho). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. *Harvard Business Review* 65(3)
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Porter, M. E. (1996, novembro–dezembro). What's strategy? *Harvard Business Review*, 61–78.
- Portugal 's Economy and Society (2022). Statista. <https://www.statista.com/study/48394/portugal/>
- Portugueses passam mais tempo conectados do que a dormir. (2021). Grande Consumo. <https://grandeconsumo.com/portugueses-passam-mais-tempo-conectados-do-que-a-dormir/> Acedido em 26/09/2022.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990, maio–junho). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Programa Apoiar Restauração. (2020). IAPMEI. <https://www.iapmei.pt/Paginas/Ficha-APOIAR-RESTAURACAO.aspx> Acedido em 27/09/2022.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Ann Arbor, MI: R.D. Irwin Inc.
- Schendel, D.E., & Hatten, K. J. (1972.) Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of management proceedings*, 1972(1).
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2015). *Gestão estratégica: Conceitos e prática*, Lisboa, Portugal: Lidel

- Steiner, G. A., & Miner, J. B.. (1977). *Management policy and strategy: Text, readings and cases*. New York, NY: McMillan Publishers Inc.
- Taxa de desemprego: total e por grupo etário (%) (2022). Fundação Francisco Manuel dos Santos, INE, PORDATA.
[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+\(percentagem\)-553](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+(percentagem)-553) Acedido em 29/11/2022.
- Taxa de Inflação Homóloga | Portugal e Área do Euro (2022). Banco de Portugal.
<https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/paginas/1492> Acedido em 28/09/2022.
- Taxas de juro e montantes de novos empréstimos e depósitos: nota de informação estatística de setembro (2022). Banco de Portugal.
<https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/1793> Acedido em 29/11/2022.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Thompson Jr., A. A. & Strickland, A. J. (2000). *Planejamento estratégico: Elaboração, Implementação e execução (F. R. M. Leite, Trad.)*. São Paulo, Brasil: Pioneira. (Originalmente publicado em 1994)
- Wheelen, T., & HUNGER, J. (2006). *Strategic management and business policy: Concepts and cases*. (11ª Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education (US)
- Wright, P. L, Kroll, M.J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo, Brasil: Atlas.