UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE SAÚDE PÚBLICA

PAULA MAXIMO TORRES

OS PRIMEIROS 24 MESES DE UMA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA DISTRIBUIDORA DE CHOCOLATES

SÃO PAULO
2017

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE SAÚDE PÚBLICA

PAULA MAXIMO TORRES

Os Primeiros 24 Meses de uma Empresa: Um Estudo de Caso de uma Distribuidora de Chocolates

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Ambiente, Saúde e Sustentabilidade, da Faculdade de Saúde Pública, da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Profa. Dra. Maria da Penha Vasconcellos

SÃO PAULO
2017

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na sua forma impressa como eletrônica. Sua reprodução, total ou parcial, é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca/CIR da FSP/USP

Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo

Torres, Paula Maximo

Os Primeiros 24 Meses de uma Empresa: Um Estudo de Caso de uma Distribuidora de Chocolates. Maria da Penha Vasconcellos – São Paulo – 2017.

Nº fls. f.: il. 67f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017

TORRES, Paula Maximo. Os Primeiros 24 Meses de uma Empresa: Um Estudo de Caso de uma Distribuidora de Chocolates – Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

FOLHA DE APROVAÇÃO (DISSERTAÇÃO)

TORRES, Paula Maximo

Os Primeiros 24 Meses de uma Empresa: Um Estudo de Caso de uma Distribuidora de Chocolates.

Dissertação apresentada ao ***Programa de Pós-Graduação Ambiente, Saúde e Sustentabilidade, da Faculdade de Saúde Pública, da Universidade de São Paulo***, para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

RESUMO

TORRES, P. M. Os Primeiros 24 Meses de uma Empresa: Um Estudo de Caso de uma Distribuidora de Chocolates. 2017. 67f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

A abertura de uma empresa é um grande desafio. Diversos fatores influenciam no sucesso ou no fracasso de um novo empreendimento. Aspectos internos (finanças internas, recursos humanos, produtos, etc.) e externos (políticos, econômicos, tendências de mercado, novas oportunidades, etc.) são fundamentais no desenvolvimento do negócio. Alguns são mais controláveis e previsíveis enquanto outros necessitam de uma análise mais detalhada, para isso o planejamento é essencial. Esta pesquisa tem como objetivo descrever os primeiros 24 meses de uma empresa e fazer um comparativo com as indicações sugeridas pelo Sebrae. A metodologia utilizada é um estudo de caso de uma empresa de distribuição de chocolates localizada na cidade de São Paulo, durante o período de 24 meses, compreendido entre janeiro de 2015 até dezembro de 2016. Como resultado dessa pesquisa, pretende-se identificar pontos convergentes e divergentes entre as ações tomadas pelo empreendedor e as instruções do Sebrae e seus respectivos impactos no negócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Sebrae, Chocolate.

ABSTRACT

TORRES, P. M. The First 24 Months a Business: A Case Study of a Chocolate Distributor. 2017. 67f. Thesis (MS) – School of Public Health, University of São Paulo, São Paulo, 2017.

Opening a business is a big challenge. Several factors influence the success or failure of a new venture. Internal aspects (internal finance, human resources, products, etc.) and external (political, economic, market trends, new opportunities, etc.) are fundamental in the development of a business. Some are more controllable and predictable while others require more detailed analysis, so planning is essential. This research aims to describe the first 24 months of a company and make a comparison with the indications suggested by Sebrae. The methodology used is a case study of a chocolate distribution company located in the city of São Paulo, during the period of 24 months, between January 2015 and December 2016. As a result of this research, it is intended to identify convergent points And divergent between the actions taken by the entrepreneur and the instructions of Sebrae and their respective impacts on the business.

Keywords: Entrepreneurship, Sebrae, Chocolate.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABICAB – Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados
ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Pnad - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Fluxograma de Produção de Chocolate
Figura 2: Visão noturna de satélite das regiões mais populosas do Estado de São Paulo
Figura 3: Chocolate com *Fat Bloom*
Figura 4: Chocolate com *Sugar Bloom*
Figura 5: Larvas em Chocolates
Figura 6: Linha do tempo – Expansão do Portfólio da Chocolate & CIA

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxa de Desemprego (2012 – 2017)
Gráfico 2: Taxa de Crescimento da Economia (% a.a.)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise da sobrevivência/mortalidade de empresas
Tabela 2: Variação Mensal da Taxa de Desemprego
Tabela 3: Orientações do SEBRAE e Atividades da Chocolate & CIA
Tabela 4: Negócios com maior chance de sucesso em 2017

SUMÁRIO

Sobre a Autora.....13

CAPÍTULO 1 – Introdução.....14
1.1. Empreendedorismo.....14
1.2. O Perfil do Empreendedor.....17
1.3. Empreendedores Jovens e a Influência Familiar.....19
1.4. O Sebrae.....22
1.5. O Mercado do Chocolate.....23

CAPÍTULO 2 – Objetivo.....25
CAPÍTULO 3 – Abordagem Metodológica.....25

CAPÍTULO 4 – A Concepção da Ideia da Empresa– Antes dos 24 meses.....26
CAPÍTULO 5 – Os Primeiros Passos (janeiro a março 2015).....27
CAPÍTULO 6 – A Primeira Páscoa (março a abril 2015).....33

CAPÍTULO 7 – A Estrutura Física da Empresa (abril a maio 2015).....34
7.1. Temperatura e Umidade.....36
7.2. Pragas.....38
7.3. Automação e Tecnologia.....39

CAPÍTULO 8 – Formação da 1ª Equipe de Vendas (maio a agosto 2015).....40
CAPÍTULO 9 – Ajustando os Procedimentos Básicos (agosto a dezembro 2015).....42
CAPÍTULO 10 – Formação da 2ª Equipe de Vendas (dezembro a fevereiro 2016).....44

CAPÍTULO 11 – Inauguração da Loja (março 2016).....44
CAPÍTULO 12 – A Segunda Páscoa (fevereiro a abril 2016).....47
CAPÍTULO 13 – Distribuição e Loja (março a novembro 2016).....47

CAPÍTULO 14 – Fechamento da Loja (novembro 2016).....51
CAPÍTULO 15 – Problemas Financeiros e Redução da Equipe (dezembro 2016).....54
CAPÍTULO 16 – Balanço Final dos 24 meses (2015 – 2016).....56

CAPÍTULO 17 – Considerações Finais.....59

Referências Bibliográficas.....61
Glossário.....65

Sobre a Autora

Antes iniciar a pesquisa propriamente dita gostaria de relatar brevemente a trajetória profissional da autora para que os leitores compreendam os motivos pelo qual surgiu o interesse no tema pesquisado.

Paula Maximo Torres é formada em Engenharia Agronômica pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) e tem especialização em Gestão e Tecnologias Ambientais (POLI-USP). Durante o período da graduação sempre se interessou por assuntos relativos à produção de alimentos e em especial sobre a qualidade dos alimentos na pós-colheita. No curso de Agronomia há algumas disciplinas que abordam a pós-colheita e a fase de distribuição de alimentos que, também é chamada "Depois da Porteira", contudo grande parte da graduação é basicamente focada para as técnicas de produção. É sabido que grande parte dos alimentos que é produzida infelizmente não chega a ser consumida devido aos diversos problemas logísticos e esse é um assunto que sempre despertou interesse. Técnicas de produção mais eficientes são fundamentais para suprir as demandas de alimentos, contudo o conhecimento de mercado e das questões logísticas são importantes para que grande parte desse esforço não acabe indo para o lixo, gerando tanto desperdício. Como melhorar esses problemas? Como fazer com que os alimentos cheguem até o consumidor com qualidade? Quais são os gargalos? Quais são as demandas do mercado?

Durante o estágio obrigatório curricular no Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN), a pesquisadora desenvolveu experimentos com irradiação de alimentos. Dentre diversos benefícios, essa tecnologia proporciona o aumento no tempo de prateleira de vários produtos perecíveis. Além disso, foram feitos alguns experimentos sensoriais para avaliar o grau de percepção do paladar dos consumidores aos alimentos irradiados.

Logo após a graduação surgiu a oportunidade de participar do projeto financiado pela Finep chamado Rede-SANS (Segurança Alimentar, Nutricional e Sustentável). Esse projeto proporcionou maior contato com o tema Segurança Alimentar e as interligações existentes com outros profissionais relacionados com essa área como Nutricionistas, Médicos Veterinários, Assistentes Sociais, Enfermeiros, Professores, etc. Esse projeto teve grande contribuição para compreender a complexidade e amplitude do tema.

Foi através da Rede-SANS que a pesquisadora tomou conhecimento do curso Mestrado Profissional em Ambiente, Saúde e Sustentabilidade. A proposta interdisciplinar e objetivo prático e aplicado do curso despertaram grande interesse.

Em 2015, a pesquisadora iniciou as atividades na empresa distribuidora de alimentos logo houve o interesse pelo estudo sobre a criação de um novo negócio na área de alimentos. Durante a rotina das atividades da empresa há diversos aspectos que influenciam na qualidade do produto e do serviço oferecidos e, que afetam diretamente a eficiência da empresa. Dessa forma surgiram os questionamentos sobre planejamento de um negócio no ramo alimentício. Por participar ativamente na criação e no desenvolvimento inicial da empresa, o tema do empreendedorismo estava sempre presente e contribuiu para a seleção de alguns assuntos abordados ao longo da pesquisa.

Também pelo fato de se tratar de um programa de Mestrado Profissional havia o interesse de que a pesquisa poderia contribuir no desenvolvimento do objeto estudado, no caso a empresa. Além disso, a pesquisadora tem grande interesse em abrir o próprio negócio no futuro e o estudo de assuntos como empreendedorismo é fundamental para seu desenvolvimento.

Capítulo 1: Introdução

1.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo pode ser definido como o estudo dos empreendedores, analisando suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora (FILION, 1999). Envolve o estudo de origem de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades; e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram-nas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Segundo esses autores, o empreendedorismo não requer, mas pode incluir a criação de novas organizações.

Diversos autores, ao longo do tempo, têm estudado e definido empreendedorismo sob diferentes óticas, desde o surgimento do termo. Os economistas, por exemplo, têm associado empreendedores com inovação, enquanto os comportamentalistas têm se concentrado nas características da criação e da intuição dos empreendedores.

Os dois autores, normalmente identificados como os pioneiros no campo do empreendedorismo, são os economistas Cantillon e Say, que realizaram seus trabalhos perto de 1800. Eles estavam interessados não somente na economia, mas também nos aspectos gerenciais, no desenvolvimento e na gestão dos negócios. Os empreendedores eram "pessoas que aproveitavam oportunidades com a perspectiva de obter lucros, assumindo os riscos inerentes" (FILION, 1999). Say explicava que o "empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento" (DRUCKER, 1987).

Joseph Schumpeter, também economista, associou claramente o empreendedorismo à inovação. Ele descreveu a contribuição dos empreendedores na formação da riqueza do país, como o processo de "destruição criadora". Schumpeter (1982) define o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Eles são o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, gerando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; revolucionando a estrutura econômica.

Filion (1999) afirmava que os economistas estiveram principalmente interessados na compreensão do papel desempenhado pelo empreendedor como o motor de sistema econômico. Assim, eles viam os empreendedores como "detentores" de oportunidades de negócios, criadores de empresas e indivíduos que assumem riscos.

Muitos autores comportamentalistas também se preocuparam com o empreendedorismo, especialmente com as características dos empreendedores.

Max Weber foi um deles. Este autor identificou o sistema de valores como um elemento fundamental da explicação do comportamento empreendedor (FILION, 1999). Outro autor comportamentalista de grande importância foi David McClelland, para quem "um empreendedor é alguém que exerce o controle sobre uma produção que não seja apenas para o seu consumo pessoal" (MCCLELLAND; FILION, 1999). De acordo com a visão do autor, um executivo poderia ser considerado um empreendedor.

Em diversos locais, o empreendedor é frequentemente definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Segundo Drucker (1987) o empreendedor deve criar algo novo, algo diferente, deve mudar ou transformar valores. Para o autor, a inovação é o instrumento específico do empreendedor, o meio pelo qual ele explora a mudança como oportunidade para fazer algo diferente. Ele sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

A percepção da importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e social tem provocado o surgimento de grande número de pesquisas sobre o assunto. Segundo Filion (1999), mais de mil publicações surgem anualmente no campo do empreendedorismo, em mais de 50 conferências e 25 publicações especializadas. De acordo com o autor, o empreendedorismo é um dos raros assuntos que atrai especialistas de diferentes disciplinas, levando-os a discutir e observar o que é feito nas outras disciplinas com relação a esse tema.

Morris et al. (2000) afirmam que o empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos, incluindo a criação de novas empresas, o crescimento orientado de pequenas empresas, de grandes empresas já consolidadas, de organizações não lucrativas e de organizações governamentais.

Muitas evidências levam a crer que o grau de empreendedorismo de uma comunidade tem relação direta com o desenvolvimento econômico do local.

O ambiente favorável ao desenvolvimento de novos negócios por meio de políticas e programas adequados à realidade do empreendedor, da disseminação de cultura empreendedora, do apoio ao futuro empreendedor, tanto nos aspectos cultural, educacional e de disponibilidade de recursos financeiros e tecnológicos, entre outros, são fatores que facilitam o desenvolvimento do empreendedorismo em uma comunidade.

Em vários países o empreendedorismo tem sido foco de interesse por instituições governamentais, empresariais e acadêmicas. Diversas iniciativas têm sido tomadas a este respeito (GEM, 1999): a Alemanha tem implementado número crescente de programas que destinam recursos financeiros e apoio na criação de novas empresas; o Reino Unido, no final de 1998, publicou relatório sobre seu futuro competitivo, enfatizando a necessidade de se desenvolver uma série de iniciativas para intensificar o empreendedorismo na região; na Finlândia, em 1995, foi lançado o decênio do empreendedorismo, visando a criar uma sociedade empreendedora, promover o empreendedorismo como forma de geração de emprego e incentivar a criação de novas empresas; em Israel, uma gama de iniciativas tem sido implementada por meio de Programa de Incubadoras Tecnológicas, com o qual mais de quinhentos negócios já se

estabeleceram; na França, há iniciativas para promover o ensino de empreendedorismo nas universidades e a criação de incubadoras.

Nos Estados Unidos, o número de universidades que oferecem cursos sobre empreendedorismo evoluiu de 10 no ano de 1967 para 1.068 em 1998 (DOLABELA, 1999). Naquele país também a pequena e a média empresa têm tido importância crescente. Desde 1970, as quinhentas maiores empresas listadas pela revista Fortune vêm eliminando postos de trabalho ininterruptamente. Em contrapartida, as pequenas e médias empresas americanas criaram empregos a uma taxa três vezes maior que a do país como um todo (DRUCKER, 1987). Atualmente as empresas com menos de quinhentos funcionários empregam 53% da mão-de-obra privada, e são responsáveis por 51% do PIB americano (DORNELAS, 2001). Timmons (DOLABELA, 1999) aponta para alguns números relevantes que retratam a importância da pequena empresa: desde a segunda guerra mundial 50% de todas as inovações e 95% de todas as inovações radicais surgiram das novas e pequenas empresas. Estão aí incluídos, por exemplo, o microcomputador, o marca-passo, a troca de óleo rápida, o *fast food*, o anticoncepcional oral, a máquina de raio X, entre outros.

O mercado de trabalho está passando por uma verdadeira revolução, com novos padrões de relações de trabalho, com mudanças no perfil do emprego formal que pode migrar de grandes organizações para pequenas organizações, e ocasionar a necessidade de encontrar outras alternativas de colocação profissional. Da década de 90 até os dias atuais, na realidade brasileira tem sido crescente a busca pelo auto emprego, caracterizado pelo surgimento de empreendedores involuntários, representados principalmente por recém-formados e por trabalhadores demitidos de suas empresas (HENRIQUE; CUNHA, 2006).

No Brasil, uma maior preocupação com o empreendedorismo e com a criação de micro e pequenas empresas começou a partir do surgimento de algumas entidades, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Outros fatos importantes também foram a criação das primeiras incubadoras e o início do ensino de empreendedorismo nas universidades na década de 80, bem como programas de treinamento e capacitação para empreendedores, com maior ênfase a partir de 1990.

O Brasil é hoje considerado um país empreendedor, de acordo com a pesquisa GEM 2005. Num ranking de 37 países, ocupa a sétima posição. Ele também tem se destacado pela grande quantidade de pessoas que iniciam seus negócios por necessidade, quase se igualando ao número de empreendedores por oportunidade. De modo geral, a taxa de empreendedorismo por necessidade tende a ser maior em países em desenvolvimento, nos quais as dificuldades de inserção no mercado de trabalho levam as pessoas a buscarem alternativas de ocupação.

Outro aspecto que pode contribuir, no caso do Brasil, é a educação formal dos empreendedores, ainda baixa se comparada com a média de outros países de renda per capita semelhante: atualmente apenas 14% dos empreendedores brasileiros possuem formação superior (contra 23% em média, nos países de renda per capita à nossa) e 30% sequer concluíram o Ensino Fundamental (GEM, 2004).

Em que pese o alto grau de empreendedorismo do brasileiro, o perfil dos negócios é, em sua maioria, composto por empresas que atuam com produtos e serviços tradicionais e que têm nenhum ou pequeno potencial de expansão de mercado ou impacto na criação de empregos e na conquista de consumidores distantes ou localizados fora do país. A grande representatividade das micro e pequenas empresas, que correspondem a cerca de 99% das organizações brasileiras (SEBRAE, 2004a), também alerta para a sua alta taxa de mortalidade. De acordo com o SEBRAE (2004b), 49,4% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% o fazem com até três anos de existência e 59,9% não passam de quatro anos. Entre os principais fatores de mortalidade das organizações encontram-se em primeiro lugar as falhas gerenciais. Por outro lado, são apontados fatores que contribuem para o sucesso das organizações, destacando-se as habilidades gerenciais, bom conhecimento do mercado e boa estratégia de vendas.

1.2. O Perfil do Empreendedor

As características pessoais dos empreendedores e os fatores que influenciam suas escolhas, ações e comportamentos são temas relevantes para a compreensão do processo de criação de negócios.

Empreendedorismo é geralmente associado à iniciativa, desembaraço, inovação, possibilidades de fazer coisas novas e/ou de maneira diferente, assim como à capacidade de assumir riscos. Subentende-se daí que as pessoas empreendedoras estão sempre prontas para agir, desde que existam, no meio em que atuam, condições propícias e apoio.

De acordo com as pesquisas de Timmons (1994) e Hornaday (1982), em que pese a idealização sobre este ator, as principais características dos empreendedores são:

1. O empreendedor tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia;
2. Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
3. Trabalha sozinho;
4. Tem perseverança e tenacidade;
5. Considera o fracasso um resultado como outro qualquer; aprende com resultados negativos, com os próprios erros;
6. Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar seus esforços para alcançar resultados;
7. Sabe fixar metas e atingi-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descobre nichos;
8. Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa no empreendedorismo não é o que se sabe, mas o que se faz;
9. Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz;
10. Cria situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para se aprimorar;
11. Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
12. É um sonhador realista. Embora racional, usa também a parte direita do cérebro;
13. É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, extraindo deles o que têm de

melhor, mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo;
14. É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
15. Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
16. Tece "redes de relações" (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa;
17. O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua;
18. Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
19. Traduz seus pensamentos em ações;
20. Define o que deve aprender (a partir do não definido) para realizar suas visões. É proativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, pois sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas;
21. Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar seus interesses. Aprende indefinidamente;
22. Tem alto grau de "internalidade", o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua;
23. O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativa (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto.);
24. Tem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza; é hábil em definir a partir do indefinido;
25. Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios;

Segundo o SEBRAE, o empreendedor envolvido com atividades relacionadas às atividades de representação comercial precisa adequar-se a um perfil que o mantenha na vanguarda do setor. É aconselhável uma autoanálise para verificar qual a situação do futuro empreendedor frente a esse conjunto de características e identificar oportunidades de desenvolvimento (MARTINS, 2017). A seguir, mais algumas características desejáveis ao empresário desse ramo:

- Ter paixão pela atividade e conhecer bem o ramo de negócio.
- Pesquisar e observar permanentemente o mercado em que está instalado, promovendo ajustes e adaptações no negócio.
- Ter atitude e iniciativa para promover as mudanças necessárias.
- Acompanhar o desempenho dos concorrentes.
- Saber administrar todas as áreas internas da empresa.
- Saber negociar, vender benefícios e manter clientes satisfeitos.

- Ter visão clara de onde quer chegar.
- Planejar e acompanhar o desempenho da empresa.
- Ser persistente e não desistir dos seus objetivos.
- Manter o foco definido para a atividade empresarial.
- Ter coragem para assumir riscos calculados.
- Estar sempre disposto a inovar e promover mudanças.
- Ter grande capacidade para perceber novas oportunidades e agir rapidamente para aproveitá-las.
- Ter habilidade para liderar a equipe de profissionais da empresa de representação comercial. É importante ressaltar que pesquisando e observando seus concorrentes, conhecendo bem o gosto de seus clientes, o empreendedor conseguirá desenvolver novos projetos e novos produtos para dilatar o seu mercado consumidor.

Além disso, são características apreciáveis: ótima habilidade de vendas, boa comunicação, saber planejar-se, gerenciar bem o seu tempo, ser organizado, ter conceitos básicos de contabilidade e finanças e principalmente saber construir relacionamentos de modo a desenvolver parcerias de longa duração. Enfim, a tipologia construída é do tipo ideal, porém algumas características citadas acima podem contribuir para a preparação da pessoa que pretenda escolher essa perspectiva de trabalho.

No decorrer da dissertação algumas dessas características serão observadas no perfil do empreendedor Eduardo.

1.3. Empreendedores Jovens e a Influência Familiar

Dados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2008) revelam que os jovens brasileiros estão empreendendo mais. Os dados desse relatório mostram que, do total de jovens entre 18 e 24 anos no Brasil, 15% empreendem, o equivalente a 3,82 milhões de pessoas. Em comparação com anos anteriores houve um crescimento, a taxa média de empreendedorismo jovem era de 11,9% entre 2001 e 2008.

Do total de empreendedores brasileiros, 25% são jovens, o que coloca o Brasil em terceiro lugar no ranking mundial, atrás apenas do Irã (29%) e da Jamaica (28%). Ainda de acordo com o GEM (2008), em países como Irã, Jamaica, Brasil e Egito, que apresentam baixo nível de distribuição de renda, o jovem é obrigado a entrar cedo no mercado de trabalho para aumentar a renda familiar. Nesses lugares, há predominância de jovens empreendedores em atividades de baixa produtividade, em razão da necessidade. Por falta de empregos formais, esses jovens buscam no empreendedorismo uma opção de trabalho e renda. Percebe-se que a alta taxa de jovens empreendedores assinala a importância de ações específicas para o grupo e aponta a necessidade de desenvolvimento de políticas públicas, pois os jovens que empreendem estão entrando com muita força no mercado.

Soares e Machado (2005), em estudo sobre jovens empreendedores realizado no Conselho Permanente do Jovem Empresário de Maringá (COPEJEM), composto por

trinta jovens, apontaram alguns fatores de destaque que explicam o nível de sucesso desses empreendedores: o elevado nível educacional, a formação em áreas gerenciais e a inserção em uma rede de contatos.

Outra constatação do estudo é que a incubação de empresas representa uma via intermediária importante para preparar os jovens para a criação de suas próprias empresas. Por outro lado, segundo o estudo, o capital inicial utilizado pelos jovens foi bastante reduzido, mas isso não representou impedimento à sobrevivência do negócio. O estudo destaca o fato de que parte das empresas está exportando os produtos e gradativamente ampliando o número de funcionários. Concluindo, o estudo revela que o perfil desses jovens é pró ativo, uma vez que eles pretendem ampliar ainda mais suas empresas, lançar novos produtos e até abrir novas empresas.

Borges, Filion e Simard (2008), em trabalho escrito sobre o processo de criação de negócio por 89 empreendedores jovens no Canadá, verificaram que os jovens empreendedores canadenses encontram mais dificuldade em redigir o plano de negócios do que os outros empreendedores. A principal dificuldade que encontram para desenvolver o primeiro produto ou serviço é de ordem financeira, pois encontram mais dificuldades em negociar o financiamento com bancos do que os outros empreendedores, razão pela qual usam mais o capital de proximidade (recursos de família e amigos). O estudo ainda revelou que há um alto índice de empreendedorismo em equipe: em 74% dos casos, os jovens criam a empresa em equipe e exercem um papel polivalente na nova empresa. Dedicam mais tempo à gestão administrativa e financeira e à comercialização, mas precisam se envolver igualmente nas demais áreas da empresa. Apesar desse envolvimento em todas as áreas, os jovens começam o processo de criação com pouca ou nenhuma experiência ou formação nelas. É no setor de serviços que as empresas criadas pelos jovens estão mais presentes.

Com relação à influência da família, Filion (1991, 1999) destacou que as pessoas apresentam mais chances de se tornar empreendedoras se houver um modelo na família ou no seu meio, e que, quanto mais novo for o empreendedor no início do processo, maior será a influência do ambiente familiar. Por sua vez, Matthews e Moser (1996) lembram que a presença de histórico familiar em atividades empreendedoras é significativa na opção pessoal pelo negócio próprio, em particular a atividade exercida pelo pai e pela mãe.

Um estudo de Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007) teve como objetivo verificar quanto o contexto familiar está contribuindo para o desenvolvimento do comportamento empreendedor dos alunos dos cursos de formação superior do Centro Universitário Feevale. Os resultados indicam que um trabalho de desenvolvimento do empreendedorismo deve se iniciar no primeiro grupo social do indivíduo: a família. Os esforços despendidos por governos, universidades e órgãos não-governamentais podem reforçar essa relação já iniciada na infância, mas é possível que tenham pouco impacto nos indivíduos que não foram influenciados positivamente no seu contexto familiar.

Pesquisas baseadas na teoria da aprendizagem social têm demonstrado que um modelo familiar de empreendedores é fator determinante na escolha do negócio próprio. Segundo Murray (1973), as crianças motivadas por suas mães deram resultados mais positivos quando se tornaram adultos e empresários. Para Tonelli (1997), essa discussão sobre ser um empreendedor inato ou não é vasta. No entanto, ele afirma que a influência da educação familiar e do meio cultural tem parcela significativa na formação de empreendedores.

Para Kottak (2002) o elemento central está na aquisição de hábitos, sendo que ela é feita pelo homem na condição de membro da sociedade. Portanto o meio onde vive o homem é quem define a sua cultura. Dado que o homem é essencialmente um ser social ele culturalmente é um reflexo da sociedade onde está inserido. Essa sociedade pode ser entendida em um sentido macro, ou micro, aí se situando a família. Se o microcosmo familiar direciona ao tipo de cultura que o indivíduo apresenta em seus padrões de comportamento, é de se esperar que a mesma influencie a forma como ele vai ganhar a vida. Portanto é racional entender-se que a cultura familiar pode encaminhar as pessoas para buscar o empreendedorismo como uma alternativa de atuação profissional. Os estudos direcionados a analisar a influência da família no desenvolvimento de características empreendedoras (BOHNENBERGER; SCHIMIDT; FREITAS, 2007; SALVI et al, 2006; HILÁRIO NETO, 2004) ganharam destaque através da importância direcionada aos empreendedores e o impacto causado por eles em diferentes setores econômicos e sociais. Hilário Neto (2004) afirma que o comportamento de um indivíduo e suas características pessoais são adquiridos através de suas próprias experiências, no meio em que vive, como a família e os círculos de amizade frequentados.

Ainda sobre a influência da família no processo de desenvolvimento do comportamento empreendedor Schimidt; Bohnenberger (2008) detectaram em um estudo sobre a efetividade de ações, para a promoção do empreendedorismo, que existe uma relação mais forte entre a família e o empreendedor do que a existente entre ele e a instituição de ensino que eles utilizaram para a realização do estudo. Para esses autores essa evidência indica que o perfil empreendedor deve ser analisado desde o início das relações sociais.

Longenecker; Schoen (1978) mostram que nas famílias que exploram algum tipo de negócio, os seus membros mais novos iniciam seu processo de aculturação e aprendizagem dos segredos da atividade inicialmente de maneira informal, depois conhece os empregados, passa a trabalhar em meio expediente, assume um posto, depois uma função gerencial e por fim passar a comandar a empresa. É um processo lento, como todo processo de aculturação e cooptação para o mundo dos negócios. Não é um processo com garantias de sucesso. Alguns membros da família perdem o interesse e partem para buscar outros tipos de atividade e outros se tornam incubadoras e abrem seus próprios negócios.

Para Mueller; Thomas (2000) a cultura apresenta-se na forma de um sistema subjacente onde estão inseridos aqueles valores que são próprios de determinados grupos ou sociedades e que levam ao surgimento, e posterior evolução, de determinados traços

de personalidade que induzirão os indivíduos a se comportarem de determinadas maneiras que podem não ser compartilhadas por outros agrupamentos sociais.

Basu; Altinay (2002), em sua análise de seis grupos étnicos, apontaram diferenças nas razões que levam as pessoas a ingressar em atividades de negócios e detectaram que essas diferentes razões decorrem dos tipos de culturas a que estão conectados. Para eles esses padrões culturais podem se manifestar na tradição familiar para os negócios, na forma como obtém recursos para a arrancada inicial, na participação feminina ou no tipo de negócio a ser explorado. Ainda segundo eles a cultura pode ser também determinante através da forma como ela se posiciona em relação à educação. Em grupos onde não existe pressão familiar para que as pessoas estudem as possibilidades de bons empregos são mais escassas e, consequentemente conduzir um negócio passa a ser uma alternativa para a sobrevivência.

Baseado na literatura pesquisada é possível afirmar que a família tem influência importante para o empreendedor jovem, e no caso da empresa estudada não foi diferente. Ao longo da pesquisa é possível observar algumas dessas influências e sua importância tanto no momento da criação como durante gestão da Chocolate & CIA.

1.4. O Sebrae

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

As soluções desenvolvidas pelo Sebrae atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para pequenos negócios de todos os setores.

O Sebrae Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais.

O Sebrae é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Articula (junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito) a criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento. Também orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio.

1.5. O Mercado do Chocolate

Pessoas que não vivem sem chocolate são fáceis de encontrar. O produto é consumido no mundo todo e, para muitos, não se trata só de um alimento, mas, sim, de uma verdadeira fonte de energia ou até mesmo de um ótimo calmante para aliviar o estresse do dia a dia. O que poucos sabem é que o chocolate já era consumido e venerado pelos povos maias e astecas. Não há registros de quem descobriu o cacau, fruto com que é feito o chocolate, mas é possível dizer que essa amêndoa tenha origem nas regiões tropicais das Américas do Sul e Central. Surgiu milhões de anos atrás, na Floresta Amazônica, entre os Rios Orenoco (que nasce na Guiana e se estende pela Venezuela) e Amazonas. A mitologia também dá sua contribuição. Conta uma lenda asteca que Quetzalcoatl, Deus da Lua, roubou uma árvore de cacau da terra dos filhos do Sol, para presentear seus amigos, os homens, com chocolate, a delícia dos deuses. Essa lenda deve ter influenciado Carlos Linnaeus, botânico sueco, que classificou o cacaueiro *Theobromacacao*, do grego Theo (Deus) e broma (alimento).

O cacau chegou ao Brasil pelo estado do Pará, em 1746, trazido pelo francês Louis Frederic Warneaux. No mesmo ano, Antônio Dias Ribeiro recebeu algumas sementes do colonizador francês e começou a cultivar a amêndoa em cidades como Ilhéus e Itabuna, no sul da Bahia, o que ajudou no desenvolvimento econômico da região. (Aliás, o cultivo de cacau nas cidades baianas foi tão bem sucedido que contribuiu para enriquecer a cultura brasileira, servindo de inspiração até para as obras do consagrado escritor Jorge Amado.)

Na metade do século 19, o Brasil já era o maior exportador de cacau do mundo, chegando a mandar para o exterior, em 1880, mais de 70 mil toneladas.

Com a produção do cacau em alta, começaram a surgir no fim do século 19 e início do século 20, as indústrias de chocolate no país. Em geral, elas eram familiares, fundadas por imigrantes da Alemanha, Letônia e Suíça.

Atualmente, o chocolate no Brasil é considerado um alimento “moderno”, que repõe as energias gastas no dia a dia, e sua popularidade entre os consumidores resultou em seções dedicadas exclusivamente a ele em todas as redes de comércio alimentar do país.

Hoje, o chocolate possui uma simbologia única na sociedade atual. Presentear alguém com uma caixa de bombons representa um gesto de carinho, amor, solidariedade ou amizade.

O mercado de chocolates deve crescer, até 2018, 10% ao ano, segundo a consultoria Euromonitor. Em 2012, o produto movimentou 12,5 bilhões de reais. O Brasil, apesar do clima quente e do alto nível dos produtos industrializados, possui um grande mercado em potencial para o chocolate feito artesanalmente. Hoje os brasileiros comem 2,8kg per capita por ano do doce, o que os coloca atrás apenas dos Estados Unidos e da Alemanha em produção. Metade dos brasileiros consome pelo menos uma vez a cada três meses, um quarto o faz toda semana, mas um quarto deles nunca come o produto, segundo pesquisa de mercado realizada pelo Ibope a pedido da Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB). Para oito em

cada 10, o prazer é a principal sensação relacionada ao doce. Os pequenos fabricantes têm o costume de unir bom preço à boa qualidade, adotando uma política realista de mercado, pois reduzindo a margem de lucro fica mais fácil aumentar o número de clientes.

Segundo pesquisas efetuadas em 2013 pela UHY Moreira – auditores e publicado pelo setor de economia e estatística da ABICAB, o Brasil ocupa a 3a posição no ranking mundial em produção de chocolates, cerca de 800 mil toneladas/ano.

O principal esforço da indústria está na inovação em todas as etapas de produção, aprimorando e diversificando sabores, texturas, embalagens, formatos e distribuição. Este mercado atrai grande número de empreendedores e, portanto, concorrentes, mas, mesmo com a grande concorrência, a fabricação de produtos de chocolate caseiro oferece muitas oportunidades para o pequeno empreendedor, que para ter sucesso e estar diferenciado no mercado deverá saber trabalhar, tanto com os recursos disponíveis, quanto em criatividade, na elaboração e comercialização.

As pessoas compram chocolates principalmente para presentear, mas existem datas que o consumo aumenta, é o caso da Páscoa, do natal, dia dos namorados, dia dos pais e dia das mães, etc. Para isso é necessário criar um calendário promocional com as datas em que o consumo é maior, e com criatividade é possível elaborar coleções temáticas com chocolates em forma de coração e de flores para o Dia dos Namorados, por exemplo, ou de cachimbo e de gravata para o Dia dos Pais, além da produção para batizados, casamentos, aniversários etc. A produção de chocolates com logotipos para empresas que gostam de dar brindes a seus clientes também é um caminho interessante para os novos empreendedores.

Segundo Cidelli e Alberts (2006 apud BORBA, 2012, p.18) “a diferença básica entre produtos de chocolate caseiros ou feitos artesanalmente em relação aos industrializados está na forma de produção. Os chocolates feitos artesanalmente não possuem padrão exato para as unidades produzidas, podem ter variação no formato, recheios mais heterogêneos (frutas, licores, nozes, café), acabamento a mão, inclusive a embalagem.

A região de São Paulo é grande consumidora de chocolates. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB), o consumo anual *per capita* de chocolate no estado de São Paulo em 2014 foi equivalente a 3,5 quilos, número superior à média nacional, que é de 2,5 quilos.

A região também obteve o maior volume de vendas desse produto no país. As categorias de tabletes, bombons e *snacks*, nessa ordem, foram responsáveis por 29,5% do consumo *per capita* de São Paulo.

Consumido muito mais por prazer do que por nutrição, acredita-se que o chocolate tenha alcançado extremo sucesso entre os consumidores (BOLENZ et al., 2003), embora ainda seja considerado um alimento de luxo e apresente consumo mais intenso nos países com maior grau de desenvolvimento (CIDELL; ALBERTS, 2006).

Para suprir tal demanda, há diversos desafios e grande parte dos consumidores finais desconhece os bastidores da logística desse alimento. O caminho percorrido pelo produto da fábrica até o cliente final enfrenta diversas etapas: transporte, manuseio, controle adequado do estoque, temperatura, controle de cheiros e odores, controle de

pragas, vendas, conquista do espaço da gôndola, concorrência com outras marcas, entre outras. Essas etapas estão relacionadas com todos os elos da cadeia desde o fabricante, passando pelo distribuidor e o varejista até mesmo o cliente final.

A eficiência no serviço de distribuição de um produto tão sensível como o chocolate é fundamental para o fornecimento adequado aos clientes, segurança alimentar, redução de perdas e para a manutenção da saúde financeira da empresa.

O cenário econômico no Brasil durante o período estudado (2015 e 2016) não foi muito favorável para abertura de novos negócios, principalmente para introdução de novas marcas no mercado paulistano.

Com a alta da inflação o comércio varejista ficou desaquecido e muitos estabelecimentos fecharam suas portas. Os que permaneceram mostraram-se resistente a novos produtos com receio do risco de prejuízos.

Produzido com ingredientes importados, o produto e comercialização apresenta-se sensível a alta do dólar, aumento no IPI, ambiente de instabilidade política e econômica, a alta taxa de desemprego influenciam diretamente na produção e receptividade na nova marca de chocolate pelos comerciantes varejistas e para os clientes finais.

Capítulo 2: Objetivo

Esta pesquisa tem como objetivo descrever os primeiros 24 meses de uma empresa distribuidora de chocolates localizada na cidade de São Paulo e comparar as atividades realizadas com as orientações sugeridas pelo Sebrae para empresas que estão iniciando as atividades.

Através dessa análise pretende-se apontar em um *check-list* os pontos comuns e divergentes e suas respectivas consequências no desenvolvimento desse novo negócio.

Vale ressaltar também que um dos objetivos dessa pesquisa é que essas informações possam ser aplicadas para futuros empreendedores que busquem iniciar novos negócios na área alimentícia.

Capítulo 3: Abordagem Metodológica

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso de uma empresa distribuidora de chocolates durante um período de 24 meses compreendido de janeiro de 2015 até dezembro de 2016.

A vivência *in loco* da pesquisadora será comparada com as orientações sugeridas pelo Sebrae para a criação de um novo negócio.

Com base nessas informações pretende-se apontar os pontos comuns e divergentes e suas respectivas consequências no desenvolvimento desse novo negócio.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real,

especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Os capítulos deste trabalho abordarão a sequencia temporal dos 24 meses vivenciados trazendo informações específicas da empresa estudada e apoiados em literatura da área.

Com posse dessas informações, futuros empreendedores que queiram iniciar novos negócios na área de alimentos obterão mais informações para desenvolver seus projetos.

Vale ressaltar que para preservar a identidade na empresa estudada será utilizado o nome fictício: Chocolates & CIA. Os nomes citados também são fictícios.

Capítulo 4: A Concepção da Ideia da Empresa – Antes dos 24 Meses

Antes de iniciar esse trabalho é importante enfatizar que os nomes da empresa e das pessoas envolvidas (diretor e colaboradores) são fictícios com a finalidade de preservar a identidade dos mesmos.

No final de 2014, o jovem Eduardo de apenas 23 anos estava finalizando seu curso de graduação em Economia em uma faculdade particular da cidade de São Paulo e se preparando para entrar de fato no mundo do trabalho. Desde muito cedo Eduardo já buscou experiências profissionais. Ainda adolescente chegou a trabalhar na secretaria de uma escola de inglês do seu bairro e em alguns momentos acompanhava seu pai em feiras no setor de equipamentos para indústria alimentícia. Também durante essa época foi para os Estados Unidos para estudar durante um ano e finalizar o ensino médio. Mais recentemente durante a graduação fez estágio na área de inteligência de mercado para uma indústria farmacêutica.

Seus pais Samuel e Marisa sempre incentivaram os estudos e a independência dos dois filhos: Eduardo e Vitor. Os pais de Eduardo são da região sul do Brasil, Samuel é natural de Santa Catarina e Marisa é gaúcha. Há alguns anos Samuel saiu da empresa que trabalhava para abrir seu próprio negócio, fabricação de equipamentos para indústria de alimentos. Marisa trabalhou durante muitos anos na Caixa Econômica e mais recentemente fez cursos de coach e realiza consultorias para empresas. A família participa do Rotary Club e por isso tem contato com vários empresários.

No segundo semestre de 2014 Eduardo estava finalizando a graduação em economia e fazendo um estágio em uma área que tinha muita afinidade. O escritório do seu estágio ficava localizado na região central da cidade de São Paulo, e todos os dias, na hora do almoço e no final da tarde, Eduardo observava o grande fluxo de clientes nas bombonieres dessa região e isso lhe chamou a atenção.

A inspiração para a criação da empresa estudada – Chocolate & CIA – iniciou de fato bem no final de 2014 quando o jovem estudante Eduardo fez uma viagem para conhecer uma fábrica de chocolate de um amigo da sua família no Rio Grande do Sul – RS.

Com incentivo de seu pai foram até o Rio Grande do Sul para conhecer a fábrica de chocolate. Eduardo diz que nunca foi um grande apreciador de chocolate, mas, ao experimentar essa nova marca em especial sentiu a qualidade do produto e logo percebeu que tinha uma grande oportunidade no horizonte.

Seu pai que também é empresário e atua no ramo da indústria alimentícia tem relações muito próximas com os donos da fábrica de chocolate pois esteve envolvido no seu desenvolvimento desde o início. Esse laço entre os empresários, o apoio emocional e financeiro do pai e o espírito empreendedor de Eduardo fizeram com que a semente da Chocolate & CIA começasse a germinar.

A proposta inicial era que Eduardo ficaria com a exclusividade de distribuição da marca no Estado de São Paulo. Um grande desafio para um jovem recém-formado e com pouca experiência na área e ainda sem nenhuma estrutura organizada. Eduardo aceitou o desafio.

Ao retornar para São Paulo Eduardo se viu em um dilema: havia sido efetivado e promovido no seu estágio tão desejado e com a oportunidade da criação da empresa. A segurança versus o desafio. Eduardo não teve dúvidas, pediu demissão do seu trabalho e partiu para a construção do seu novo sonho, a Chocolate & CIA.

Capítulo 5: Os Primeiros Passos

Eduardo abre a empresa em janeiro de 2015. Durante a visita no Rio Grande do Sul ele faz um estágio intensivo onde aprende todo o processo de venda, emissão de nota fiscal, entregas, processo de produção, características específicas dos chocolates entre outros processos. Acompanha alguns vendedores em visitas aos clientes para aprender técnicas de abordagem e negociação. Também visitou a fábrica onde aprendeu mais informações sobre o produto e principalmente as características diferenciais para usá-las como argumento de venda.

A marca de chocolate do Rio Grande do Sul comercializada pela Chocolate & CIA é considerada uma marca de chocolates finos por apresentar algumas características especiais na sua composição como: não usar gordura hidrogenada (utilizar apenas manteiga de cacau), não conter soro de leite (utilizar somente o leite em pó) e maior tempo de conchagem (processo de mistura dos ingredientes e homogeneização dos cristais de açúcar). Tais características permitem classificar esse chocolate na categoria “fino” e pode ser comparado com marcas chocolates internacionais de alta qualidade.

Para facilitar a compreensão desses aspectos-chaves para a qualidade do chocolate há uma breve descrição dos pontos levantados abaixo e, na sequência o fluxograma completo das etapas de produção do chocolate:

Manteiga de cacau: A manteiga de cacau é considerada o subproduto mais nobre da prensagem, apresenta uma tonalidade amarelo clara e possui um odor comparável ao chocolate, com a vantagem de não se tornar rançoso e ter boas características de conservação. Além disso, pode passar do estado líquido ao estado sólido sem alteração na sua natureza física e se liquefaz na temperatura de 37 °C (MARTINS, 2007). A

manteiga de cacau pode constituir mais de 1/3 da formulação do chocolate, sendo responsável pela fusão do produto na boca, brilho, contração durante o desmole rápido e pelo rápido desprendimento de aroma e sabor na degustação (MARTINS, 2007).

Leite em pó: O leite em pó é o produto obtido por desidratação do leite de vaca, desnatado ou parcialmente desnatado, mediante processo tecnologicamente adequado, podendo ser classificado em integral, parcialmente desnatado e desnatado, de acordo com o conteúdo de matéria graxa (Engetecno, 1996). O leite em pó aumenta o valor nutritivo dos alimentos e influencia na viscosidade e textura, contribuindo, também, para diminuição da umidade e aumento da vida de prateleira dos produtos (CHARLEY, WEAVER, 1998).

Conchagem: Essa etapa tem como principais objetivos a volatilização de compostos indesejáveis formados durante a fermentação das sementes de cacau (ácidos como o acético), a diminuição da umidade proveniente dos ingredientes e, por outro lado, a formação de aromas indesejáveis por reações como a de Maillard (MARTINS, 2007).
A conchagem também é importante para a homogeneização dos ingredientes e por isso são necessários nessa etapa, o cisalhamento da massa, agitação e aquecimento entre 50 e 70 °C, dependendo do tipo de chocolate desejado (ao leite, branco ou amargo), sendo que quanto maior o tempo de conchagem, maior é a formação do sabor desejável do chocolate. Por isso, no método tradicional, essa etapa pode levar de 8 a 96 horas, dependendo do tipo de produto que se deseja e do equipamento que se dispõe (MARTINS, 2007). As modificações físico-químicas produzidas durante essa etapa são a redução da umidade e dos compostos voláteis indesejáveis, produção de componentes de sabor e aroma, diminuição do tamanho de partículas e da viscosidade, aumento significativo da fluidez e da cor e dispersão dos sólidos (MARTINS, 2007).

Na Figura 1 são apresentadas as etapas do processo de fabricação do chocolate.

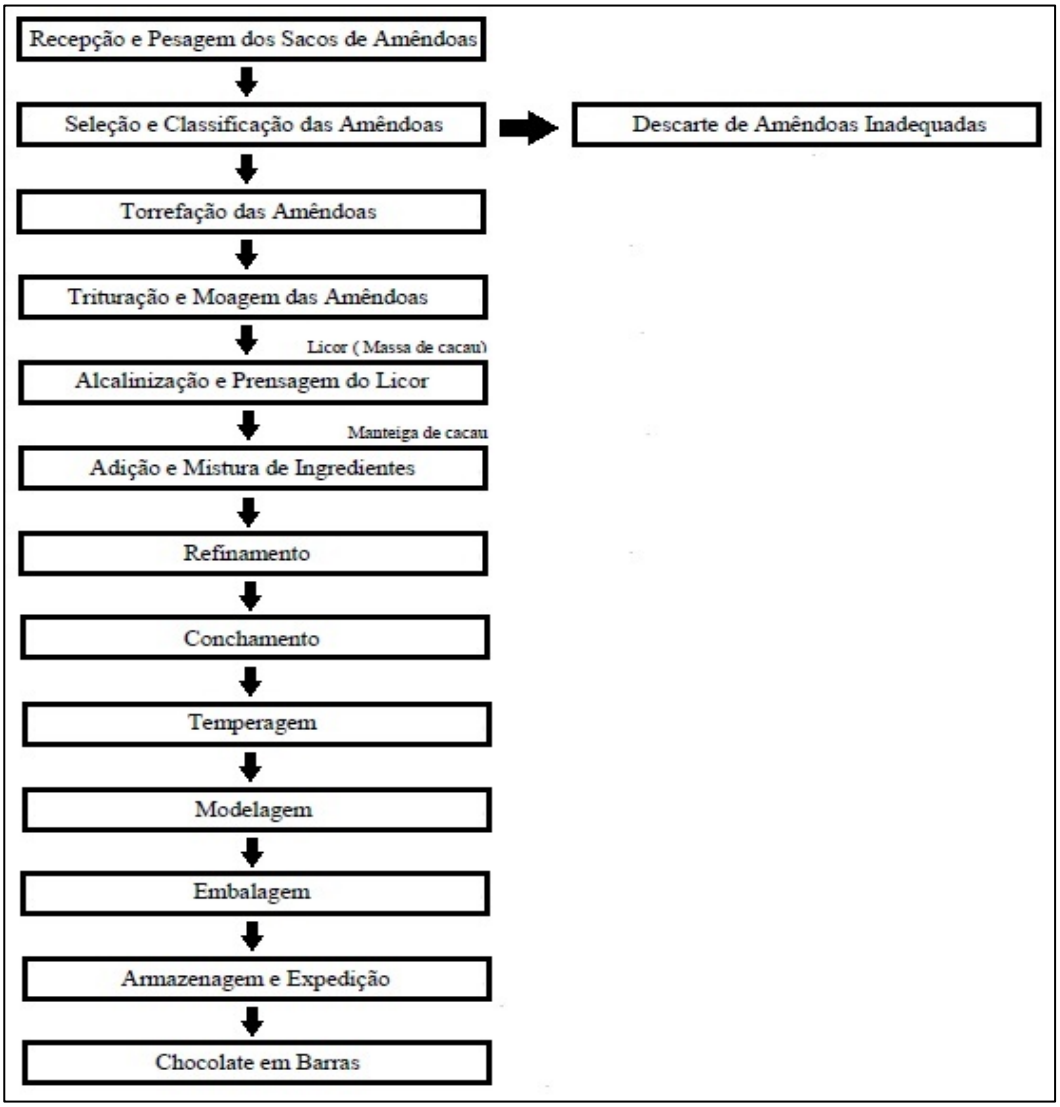


Figura 1: Fluxograma de Produção de Chocolate

O portfólio da empresa era constituído basicamente três linhas de produtos: Linha Varejo, Linha Food e Linha Páscoa.

A Linha Varejo é a constituída de produtos mais comuns no mercado: barras, barrinhas, bombons, trufas, drageados, etc. Por outro lado, por haver mais variedades de marcas com esse tipo de produto a concorrência é enorme. Esse é o tipo de produto no qual a embalagem e a marca têm maior apelo para o consumidor.

A Linha Food é constituída de produtos para fins culinários: barras de 1 kg, cacau em pó, recheio forneável, etc. Para esse tipo de produto a embalagem e a marca tem uma importância secundária. O que realmente importa é a qualidade do produto e a facilidade no manuseio, por isso, apesar da fidelidade com a marca já utilizada esses clientes estão dispostos a fazer testes para avaliar a qualidade do produto. A percepção de qualidade é mais aguçada nesses clientes.

A venda dessa categoria de produtos é um pouco mais demorada pois muitas vezes precisa passar por uma fase de teste e aprovação do cliente. No entanto, quando é aprovada há uma grande fidelidade do cliente.

A Linha Páscoa é constituída por produtos especiais para a data como: ovos de páscoa, coelhos de chocolate, cestas, etc.

Ao retornar para São Paulo já aguardava a sua primeira carga de produtos da Linha Varejo (barras, trufas, bombons, etc.), Linha Food (barras de 1 kg, cacau em pó, recheio forneável, etc.) e com a Linha Páscoa (ovos, coelhos, cestas, etc.). Nessa época, mesmo não tendo carteira de clientes formada, Eduardo adquiriu com o apoio financeiro do pai grande quantidade de mercadorias.

Enquanto aguardava a chegada da mercadoria, assim como outros empreendedores iniciantes, Eduardo precisava resolver sozinho várias exigências legais para tornar o seu negócio funcional. Nesse período precisava pesquisar locais para a sede da empresa, comprar um carro para as entregas e constituir uma equipe de colaboradores, entre outros detalhes.

Os produtos chegam em fevereiro de 2015 e são estocados em um galpão compartilhado com outras empresas. A partir daí o principal inimigo era o tempo, principalmente para os produtos de Páscoa. Tudo precisava ser vendido rapidamente para evitar prejuízo financeiro.

Como foi comentado anteriormente a empresa Chocolate & CIA teria a exclusividade da distribuição do chocolate no estado de São Paulo.

Como Eduardo não possuía estrutura para atender todo o estado ele buscou focar nas regiões mais populosas e mais próximas da cidade de São Paulo.

Figura 2: Visão noturna de satélite das regiões mais populosas do Estado de São Paulo

Dessa forma, toda a vez que alguma pessoa no estado de São Paulo entrava em contato com a fábrica no Rio Grande do Sul, eles encaminhavam as mensagens para a Chocolate & CIA responder e atende-lo conforme sua localidade.

Para clientes fora da Grande São Paulo os produtos permaneciam o mesmo preço, contudo o frete ficava por conta do comprador. A empresa passava o orçamento do frete e ficava a critério do cliente fechar o negócio.

Para atender a Grande São Paulo, Eduardo estabeleceu a estratégia de traçar rotas em centros comerciais movimentados e locais de grande fluxo de pessoas. Assim, os primeiros clientes estavam localizados principalmente no centro de São Paulo (próximo à República e São Bento), Avenida Paulista, Lapa, Santo Amaro, Butantã, Taboão da Serra e centro Osasco.

Nesses locais o acesso através de transporte público e a concentração de vários comércios próximos facilitava a visita diária para o atendimento, vendas e entregas dos produtos.

Nesse momento Eduardo já tinha conhecimento dos produtos que iria comercializar, já tinha feito um treinamento para vendas e tinha uma noção das áreas que pretendia atender o próximo passo era formar uma equipe.

Segundo o SEBRAE, para a abertura de uma nova empresa é necessário providenciar alguns documentos que são exigências legais específicas (MARTINS, 2017):

1) Consulta Comercial: Antes de realizar qualquer procedimento para abertura de uma empresa o empreendedor deve realizar uma consulta prévia na prefeitura ou administração local. A consulta tem por objetivo verificar se no local escolhido para a abertura da empresa é permitido o funcionamento da atividade que se deseja empreender. Outro aspecto que precisa ser pesquisado é o endereço. Em algumas cidades, o endereço registrado na prefeitura é diferente do endereço que todos conhecem. Neste caso, é necessário o endereço correto, de acordo com o da prefeitura, para registrar o contrato social, sob pena de ter de refazê-lo. Órgão responsável: · Prefeitura Municipal; · Secretaria Municipal de Urbanismo.

2) Busca de nome e marca. Verificar se existe alguma empresa registrada com o nome pretendido e a marca que será utilizada. Órgão responsável: · Junta Comercial ou Cartório (no caso de Sociedade Simples) e Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).

3) Arquivamento do contrato social/Declaração de Empresa Individual Este passo consiste no registro do contrato social. Verifica-se também, os antecedentes dos sócios ou empresário junto à Receita Federal, por meio de pesquisas do CPF. Órgão responsável: · Junta Comercial ou Cartório (no caso de Sociedade Simples).

4) Solicitação do CNPJ Órgão responsável: · Receita Federal.

5) Solicitação da Inscrição Estadual Órgão responsável: · Receita Estadual

6) Alvará de licença e Registro na Secretaria Municipal de Fazenda O Alvará de licença é o documento que fornece o consentimento para empresa desenvolver as atividades no local pretendido. Para conceder o alvará de funcionamento a prefeitura ou administração municipal solicitará que a vigilância sanitária faça inspeção no local para averiguar se está em conformidade com a Resolução RDC nº 216/MS/ANVISA, de 16/09/2004. Órgão responsável: · Prefeitura ou Administração Municipal; · Secretaria Municipal da Fazenda.

7) Matrícula no INSS Órgão responsável: Instituto Nacional de Seguridade Social; Divisão de Matrículas – INSS Além de todos esses procedimentos, é muito importante lembrar que essa atividade exige o conhecimento do Código de Defesa do Consumidor-Lei nº. 8.078/1990.

Nesse aspecto Eduardo conseguiu providenciar grande parte dos documentos de forma rápida antes de iniciar as vendas da páscoa 2015. Apesar da rapidez na abertura da empresa Eduardo acabou ignorando uma etapa muito importante: o Plano de Negócio.

Segundo o SEBRAE, um plano de negócios é um documento que descreve quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2009).

É um instrumento que tem por objetivo, estruturar as principais ideias e opções que o empreendedor deve avaliar, para decidir a viabilidade da empresa a ser criada.

Pode ser entendido como um conjunto de respostas que definem o produto ou serviço a ser comercializado, o formato da empresa, o modelo de operação que viabiliza a disponibilização desses produtos ou serviços. Além disso, devem ser explicitados os conhecimentos, as habilidades e atitudes, que os responsáveis pela empresa devem possuir e desenvolver.

Ou seja, o plano de negócios deve:

• Dar consistência ao objetivo do projeto;
• Identificar o potencial de vendas na região do negócio;
• Definir o tipo de cliente para o qual seu produto ou serviço se destina, pesquisando necessidades e desejos de compra e os diferenciais que o produto ou serviço deve apresentar;
• Dimensionar os recursos financeiros, materiais e humanos (mão-de-obra), necessários para se adequar ao mercado;
• Conhecer e avaliar os fornecedores;
• Conhecer os concorrentes, o que fazem, o que vendem e onde estão localizados.

É evidente que com o passar dos meses Eduardo foi obtendo mais conhecimento sobre o mercado do chocolate em São Paulo, mas o Plano de Negócio é uma ferramenta fundamental para tomar decisões mais assertivas.

Capítulo 6: A Primeira Páscoa (março a abril 2015)

O maior desafio nessa época era a introdução da nova marca de chocolate no concorrido mercado da cidade de São Paulo e principalmente em um período de crise econômica onde os varejistas estão mais resistentes.

Muitos varejistas mostraram-se extremamente resistentes pois na Páscoa de 2014 tiveram muitos prejuízos com as vendas. Em geral as empresas do setor costumam aceitar 10% de devolução de produtos e o restante é responsabilidade do cliente.

Apesar da exclusividade da marca gaúcha no mercado de São Paulo, o mercado de chocolates em São Paulo é extremamente concorrido.

Para a Linha Varejo os principais concorrentes são: Nestlé, Lacta, Hersheys, Neugebauer, etc. Em especial para as trufas a Cacau Show e os produtos caseiros são importantes concorrentes. Em relação às trufas caseiras, há um ponto muito importante: o prazo de validade. Por ser um produto industrializado a marca gaúcha apresentam maior prazo o que garante mais tempo de comercialização para o varejista.

Para a Linha Food os principais concorrentes são: Harald e Callebaut.

É interessante observar que para alguns produtos específicos não há muita concorrência e foram exatamente esses produtos que facilitaram a introdução da marca, como foi o caso dos chocolates drageados com flocos de arroz e o chocolate 70% cacau. Aos poucos os clientes foram introduzindo os demais produtos da linha.

Além disso, com a proximidade do período do verão e consequentemente queda do consumo de chocolate, procurou diversificar o portfólio de produtos na tentativa de manter as vendas durante os meses mais quentes. Esse tema será desenvolvido mais adiante.

Na tentativa de driblar a concorrência e dar mais segurança ao cliente decidiu que a melhor forma de fazer essa introdução seria colocando toda a mercadoria de Páscoa em consignação nos clientes. Foi uma estratégia muito arriscada, porém era preciso agir rápido. Com essa tática pouco a pouco a empresa foi conseguindo novos clientes e colocando os produtos disponíveis nas gôndolas paulistanas. O foco era total na páscoa.

No mês de março contratou as duas primeiras funcionárias para auxiliá-lo: Laura (vendas externas) e Alice (financeiro). A rotina era basicamente vendas durante o dia todo, emissão de notas fiscais e no dia seguinte entregas dos produtos. Uma corrida contra o tempo. Além de vendas e financeiro, as funcionárias auxiliaram nas entregas e nas degustações.

Depois de algumas semanas finalmente todo estoque de páscoa estava nos clientes. A partir daí o desafio era outro: degustação e remanejamento da mercadoria.

A degustação foi fundamental nesse período para que os clientes finais pudessem conhecer a marca e comprar os produtos consignados. Esse foi um diferencial no serviço oferecido pela Chocolate & CIA. Além dos três (Eduardo, Laura e Alice), a empresa contou com o apoio de alguns amigos e dos pais de Eduardo.

Como no início não se conhecia as características de cada cliente varejista, não se sabia as quantidades e sabores certos para cada perfil. Assim, juntamente com a degustação precisava ser feito o remanejamento diário dos produtos consignados.

Por exemplo, se uma loja da região do Butantã estivesse vendendo muitos ovos de chocolate zero lactose retirava-se de lojas do centro de São Paulo onde estivesse parada e levava para o Butantã. E vice e versa. Essa foi a forma de tentar vender o máximo da mercadoria consignada. Também tiveram alguns comerciantes que fecharam suas lojas no feriado, por isso, nesses locais foi preciso fazer a contagem de produtos vendidos e retirar toda a mercadoria para tentar vender nos comércios que estariam abertos durante todo o feriado. Após o feriado a mercadoria voltou para as lojas que tinham interesse em fazer promoções.

A contagem final aconteceu algumas semanas depois da páscoa e apesar de todo o malabarismo houve bastante devolução de produtos que mais tarde foram sendo utilizados como material para degustação nos clientes. Contudo, considerando que a empresa na época contava apenas com Eduardo e mais duas pessoas trabalhando e com o prazo muito curto, no balanço final o primeiro grande desafio, a Páscoa 2015, foi um sucesso.

Passada a páscoa ainda era preciso fazer a introdução dos produtos da Linha Varejo. Poucas pessoas conheciam de fato a nova marca de chocolate gaúcha. O novo desafio foi introduzir os produtos comuns com venda normal, sem consignação. A estratégia nesse caso foi oferecer o serviço de degustação para os novos clientes. Outros dois fatores que ajudaram na introdução foram: não ter valor mínimo para compras e não ter taxa de entrega.

Além da questão comercial a empresa ainda precisava se estruturar. Nesse momento as mercadorias ainda estavam no galpão compartilhado e precisavam ser alocadas em um depósito próprio para alimentos e o escritório que ainda estava no apartamento de Eduardo precisava de um local mais adequado. A Chocolate & CIA precisava de uma sede.

Foram quase três meses entre aluguel, reformas, compra de móveis, instalação de telefone, internet, etc. para que finalmente a Chocolate & CIA pudesse se estabelecer de fato no novo endereço.

Em maio de 2015 finalmente a sede estava pronta, mas ainda havia muitos desafios e conquistas que estavam por vir.

Capítulo 7: A Estrutura Física da Empresa (abril a maio 2015)

Segundo Sebrae, a estrutura de uma representação comercial, como é o caso da Chocolate & CIA, depende das características do trabalho a ser realizado, considerando os produtos, as exigências das empresas representadas, a região de atuação, o perfil dos clientes e outros fatores considerados relevantes.

Para um negócio de pequeno porte, um pequeno escritório, que pode estar localizado na própria residência do empreendedor é suficiente. Aspectos de vital importância para o sucesso do negócio estão relacionados aos meios de comunicação que

deve contar com todo o aparato necessário para receber e enviar comunicações a qualquer tempo e de qualquer lugar.

É importante considerar a comunicação com os clientes através de diversas ferramentas disponíveis, desde os mais modernos como aplicativos de celular até os mais antigos. Tudo vai depender do perfil dos clientes com os quais se realiza negócio. Para resolver essa situação Eduardo providenciou notebooks e telefones para o escritório e tablets para os funcionários externos.

Quanto ao imóvel escolhido para instalação da empresa, ele deve oferecer a infraestrutura necessária para a instalação do negócio e, ainda, propiciar o seu crescimento. Há alguns aspectos de infraestrutura que devem ter maior atenção: a disponibilidade de internet banda larga, água, gás, eletricidade, rede de esgoto, vias de transportes e de comunicação etc. Cuidado com imóveis situados em locais sem ventilação, úmidos, sujeitos a inundações ou próximos às zonas de risco. Consulte a vizinhança a respeito.

Para iniciar uma empresa de representação, são necessários alguns recursos básicos de escritório como: adaptação de sala comercial, microcomputador completo, notebook, impressora, telefone, mesas, cadeiras, balcões, armários, prateleiras, veículo para visita aos clientes, etc.

Até maio de 2015 a empresa não tinha uma sede própria. Os produtos eram estocados em um galpão compartilhado com outras empresas próximo da Marginal Tietê e o escritório era localizado no próprio apartamento de Eduardo.

Havia muitas dificuldades por conta dessa separação do estoque e escritório: dificuldades no controle do estoque, maior tempo de deslocamento para as entregas, etc.

Por isso era necessário encontrar um local para a sede que fosse adequado para o armazenamento dos chocolates. O acondicionamento adequado também é uma questão crucial para produtos alimentícios em geral.

Segundo o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação estabelecido pela ANVISA, o local para armazenamento deve ser limpo e organizado, pois a sujeira acumulada propicia a multiplicação de micróbios e insetos. O piso, a parede e o teto devem estar conservados e sem rachaduras, goteiras, infiltrações, mofos e descascamentos. Os pisos devem ser preferencialmente frios, ou seja, pisos cerâmicos lisos e sem desenhos, com porosidade antiderrapante e resistência para alto tráfego (carga pesada ou PI-5), rejuntados com produto adequado. Os funcionários devem apresentar as qualificações adequadas ao desempenho de suas atividades, em ambiente arejado, limpo, claro e dentro das normas de segurança pré-estabelecidas pelo Corpo de Bombeiros.

Para impedir a entrada e o abrigo de insetos e outros animais, as janelas devem possuir telas. Os objetos sem utilidade devem ser retirados das áreas de trabalho. O local deve ser mantido bem iluminado e ventilado e as lâmpadas protegidas contra quebras.

As superfícies que entram em contato com os alimentos, como bancadas e mesas, devem ser mantidas em bom estado de conservação, sem rachaduras, trincas e outros defeitos.

Os produtos de limpeza não podem ser guardados juntamente com os alimentos. Eles devem conter no rótulo o número do registro no Ministério da Saúde ou a frase

“Produto notificado na Anvisa”. A limpeza do ambiente é importante para prevenir e controlar baratas, ratos e outras pragas. Os venenos devem ser aplicados somente quando necessário e sempre por empresa especializada.

O lixo, além de atrair insetos e outros animais para a área de armazenamento dos alimentos, é um meio ideal para a multiplicação de micróbios patogênicos. Por isso, as lixeiras devem ser de fácil limpeza, com tampa e pedal e o lixo deve ser retirado para fora da área em sacos bem fechados.

A seguir serão analisados alguns pontos importantes para o chocolate observado na Chocolate &CIA.

7.1. Temperatura e Umidade

A temperatura e a umidade são fatores essenciais para a qualidade do chocolate. Desde o início a Chocolate & CIA buscou fazer investimentos para atender essas necessidades específicas, como escolha do local de armazenamento, instalação de aparelhos de ar condicionado, escolha do carro para entrega, etc.

Os chocolates são produtos muito sensíveis à temperatura e umidade relativa, e, por isso, devem ser armazenados em locais frescos (temperatura amena) e secos. A temperatura deve ser mantida no máximo a 22 ºC e a umidade relativa entre 45% e 60%. Recomenda-se monitorar frequentemente a temperatura e a umidade do ambiente.

Manter o chocolate acima da temperatura ideal pode comprometer sua qualidade de várias maneiras. Com o derretimento o produto pode deformar, grudar na embalagem, ter alterados formato, cor, textura, apresentar perda de brilho, além de migração de gordura (*fat bloom*).

Fat bloom: é o acúmulo visível de cristais de manteiga de cacau ou de gordura na superfície do chocolate, com aspecto de manchas esbranquiçadas ou cinzentas, em razão da baixa resistência do chocolate ao calor. Em estágios avançados de *fat bloom*, o chocolate chega a esfarelar-se.

Figura 3: Chocolate com *Fat Bloom*

Ressecamento, endurecimento e vazamento de produtos com *marshmallow*, frutas cristalizadas e produtos recheados em geral. Manter o chocolate acima da umidade recomendada provoca sinais de gotejamento (suor), altera a textura provocando

amolecimento de produtos que contenham *wafer* e flocos de arroz, e provoca a migração de açúcar (*sugar bloom*).

A lecitina de soja atua como um emulsificante e é um componente fundamental para a produção de chocolate, porque reduz o *fat bloom*, que consiste na migração de gordura para a superfície, assim como a viscosidade da massa e o valor de rendimento (NEBESNY, ZYZELEWICZ, 2005).

O efeito nas características do chocolate depende de sua quantidade e um excesso pode ter um resultado negativo nas propriedades reológicas e sensoriais, podendo deixar um gosto amargo e desagradável em concentrações acima de 0,4 g/ 100 g (NEBESNY, ZYZELEWICZ, 2005).

Sugar bloom: é o conjunto de cristais de açúcar na superfície do chocolate provocado normalmente pelo aumento de umidade. A umidade dissolve o açúcar presente no chocolate e, quando a água evapora, o açúcar fica cristalizado e visível sob a forma de pontos brancos (grãos) na superfície do chocolate.

Figura 4: Chocolate com *Sugar Bloom*

Aparentemente, a temperatura parece ser um parâmetro muito simples de ser controlado, porém, em geral, ela é crítica para os produtos perecíveis e afeta diretamente na qualidade.

A temperatura é um fator muito importante no comércio de chocolates. O transporte, a estocagem e a comercialização devem ser feitas em condições adequadas. A Chocolate & CIA enfrentou alguns problemas com essa questão pois os clientes não se preocupavam com isso e depois solicitavam a troca dos produtos.

Em alguns casos foi feita a troca do produto, mas foi preciso explicar para o cliente que a responsabilidade do acondicionamento adequado também é dele. A partir do momento que o produto foi entregue em perfeitas condições a responsabilidade é do cliente.

Em uma das visitas da equipe do Rio Grande do Sul para treinamento, um dos rapazes deu um exemplo muito claro dessa situação. Ele contou que uma vez estava conversando com um cliente dono de um supermercado que já tinha um relacionamento muito bom e aconteceu o mesmo problema com a temperatura. Ele deu um exemplo simples e fez apenas uma pergunta para o cliente: “Sr. João, vamos supor que você vá no açougue e compre uma peça de carne, mas ao chegar na sua casa você deixa encima da mesa e não coloca na geladeira. Você acha correto pedir a troca desse produto no açougue? ” Com esse simples argumento ele conseguiu reverter a situação e demonstrar a responsabilidade pelo produto.

Dependendo do cliente a conversa exige um teor educativo no sentido de orientar para as melhores formas de acondicionar os produtos.

No mês de novembro de 2015 Eduardo fez um grande investimento em três ares condicionados para o galpão de armazenamento. Mas mesmo assim como há várias etapas de transporte (da fábrica para o galpão e do galpão para o cliente) é difícil o controle total da temperatura durante o processo.

7.2. Pragas

Uma das grandes preocupações com a qualidade do produto armazenado é em relação ao ataque de pragas. Assim como outros produtos alimentícios, o chocolate precisa de cuidados especiais para evitar presença de insetos e roedores.

Logo no início, assim que a empresa se estabeleceu no estoque definitivo foi realizada a dedetização do local para evitar a entrada dos invasores.

Mesmo com a dedetização preventiva é necessário atender as diretrizes das boas práticas de armazenamento nos pontos de venda e distribuição (Anvisa); como por exemplo, manter o local limpo e organizado.

Esse não é um problema exclusivo da Chocolate & CIA. Segundo a reportagem publicada em 22/08/2013 pelo site Globo.com, há vários casos de larvas em chocolates de várias marcas e lugares no Brasil: Rio de Janeiro (RJ), larvas em bombom Sonho de Valsa; em Duque de Caxias (RJ) larva em um bombom sabor guaraná da marca Cacau Show; em Itapetininga (SP) o mesmo problema com um bombom Ouro Branco, da fabricante Lacta; em Umuarama (PR), encontrou uma larva em uma barra de chocolate Snickers, da Mars Brasil.

Figura 5: Larvas em Chocolates

Mesmo com todos os cuidados houveram alguns incidentes na Chocolate & CIA. Como o produto percorre um longo caminho até o cliente final (fábrica-transporte-distribuidor-transporte-varejista- cliente final) fica difícil identificar com exatidão o local onde iniciou o ataque. E em alguns casos a empresa acabou assumindo essa responsabilidade e trocando o produto.

7.3. Automação e Tecnologia

A automação das atividades industriais/comerciais é um dos principais requisitos para uma participação mais competitiva de uma empresa no mercado nacional e internacional. Nesse sentido, é necessário manter sob controle e decisão um número crescente de aspectos relacionados com a produção e a venda, inclusive aqueles que estejam vinculados com as áreas: comercial, suprimento, estocagem, manutenção e logística. Há no mercado uma boa oferta de sistemas para gerenciamento de representação comercial. Para uma ótima produtividade os programas devem ter a opção de acesso através de computadores de mão – palmtops e handhelds.

Os softwares possibilitam o cadastro de clientes, fornecedores, produtos, vendedores e transportadoras, controla a venda dos vendedores e suas comissões, agendamento e acompanhamento das visitas aos clientes, controle de comissões a pagar aos vendedores e a receber dos fornecedores, serviço de mala-direta para clientes e potenciais clientes, cadastro de móveis e equipamentos, controle de contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, fechamento de caixa, folha de pagamento e etc. Deve-se procurar softwares de custo acessível e compatível com uma pequena empresa. Atualmente, existem diversos sistemas informatizados (softwares) que podem auxiliar o empreendedor na gestão de uma empresa.

A tecnologia foi essencial para o desenvolvimento da empresa. Desde ferramentas simples como a comunicação por celular e *Whatsapp*, o uso de e-mails e a criação de uma página no *Facebook* para divulgação da marca, foram muito importantes para a criação da imagem da empresa e também ampliar os contatos com clientes.

Em relação ao gerenciamento, desde o início da Chocolate & CIA optou-se pelo uso de um Sistema Integrado de Gestão (ERP – *Enterprise Resource Planning*) para gerenciar as informações da empresa. Esse sistema abrange as principais áreas da empresa e é composto por módulos: EST (Estoque), CRE (Contas a receber), CPG (Contas a pagar), CXA (Caixa/Bancos), FAT (Faturamento), TAB (Tabelas), SER (Serviços), PED (Pedidos), COM (Compras), PRO (Produção), CTB (Contabilidade), FIS (Fiscal), e SUP (Suporte).

O sistema escolhido é o mesmo utilizado pelos vendedores da fábrica no Rio Grande do Sul. Pelo fato de ser de outro estado precisaram ser feitas algumas adaptações e também por ser uma empresa nova muitos detalhes foram sendo ajustados aos poucos.

O uso do sistema em tablets para realizar as vendas também facilitou o processo mais por vezes, alguns detalhes no sistema prejudicaram a comunicação entre os vendedores externos e a equipe interna. Aos poucos foram sendo feitos ajustes para otimizar ao máximo o uso do sistema.

Capítulo 8: Formação da 1ª Equipe de Vendas (maio a agosto 2015)

A quantidade de profissionais está relacionada ao porte do empreendimento. Segundo o SEBRAE, para um empreendimento de pequeno porte, o empreendedor poderá iniciar suas atividades contratando um profissional para o escritório (gerente/assistente), respondendo pelas atividades de recebimento e expedição de comunicações, atendimento às empresas representadas e aos clientes. O atendimento personalizado e qualificado é um item que merece a maior atenção do empresário (MARTINS, 2017).

Esse tipo de negócio é construído em cima da reputação pessoal do vendedor. A fidelização de clientes está diretamente relacionada com a credibilidade, confiança, ética, respeito e a capacidade de apresentar soluções para o sucesso do cliente. É muito importante estar sempre muito bem atualizado e sintonizado com as tendências futuras. O sucesso das vendas, via de regra, depende do sucesso dos seus clientes. Para isso é necessário estar atualizado participando de cursos, seminários e congressos, além de conhecer profundamente os produtos, as empresas representadas e o mercado onde atua.

Um dos maiores desafios enfrentados na Chocolate & CIA foi a construção de uma equipe profissional eficiente.

No início da empresa a ausência de um procedimento adequado para selecionar os novos colaboradores acabou por trazer muitos prejuízos financeiros, desgastes físicos, psicológicos e na imagem da empresa.

No início as contratações eram muito impulsivas. Eduardo necessitava apenas com uma conversa rápida ou da indicação de algum conhecido para contratar. Nem sempre a pessoa possuía a experiência requerida pela vaga ou possuía um bom histórico profissional em outras empresas.

Após o recrutamento a empresa tinha necessidade de início imediato e ocorreu que alguns casos de funcionários iniciaram as atividades antes de estarem com todos os documentos devidamente registrados na contabilidade. Essa desorganização inicial com os documentos teve suas consequências e pouco a pouco foram sendo corrigidas.

No início quando o novo funcionário iniciava as atividades não havia um procedimento de treinamento adequado e isso também pode ter influenciado negativamente no desempenho dessas pessoas.

A alta rotatividade também foi prejudicial para a imagem da empresa pois em algumas regiões não era possível estabelecer uma rotina de visitas estável e consequentemente, uma relação de confiança com os clientes.

Um dos primeiros funcionários foi indicado por um dos clientes para a função de vendedor externo, porém foi contratado para a função de supervisor de vendas, mesmo não tendo a experiência necessária para função. Essa decisão teve grande impacto financeiro na empresa. Na época Eduardo estava disposto a tentar capacitá-lo com cursos e coaching, mas a urgência para grande volume de vendas, alto custo fixo e conflitos com

outros funcionários (em uma ocasião ele chegou a demitir um vendedor sem a autorização do Eduardo) inviabilizaram sua permanência na equipe.

Um outro funcionário trouxe muitos problemas pois realizava “vendas fantasmas” isto é, ele usava a carteira de clientes que ele possuía e inventava alguns pedidos. No momento da entrega dos produtos descobria-se que o proprietário do estabelecimento não havia feito o pedido de fato. Além disso, essa pessoa já tinha histórico criminal. A empresa também teve uma funcionária que foi demitida pelo desempenho, mas logo em seguida ficou sabendo que estava grávida e teve que ser readmitida e na sequencia descobriu que se tratava de uma gravidez de risco e ficou afastada pelo INSS por vários meses. Realmente foi um período de contratações bem complicadas.

Principalmente em relação à função de vendedor externo onde há dificuldades para avaliar o funcionário. Diferentemente de funcionários internos que tem maior controle das atividades sob uma supervisão direta, algumas características dos vendedores externos como pontualidade, atenção, dedicação, compromisso, seriedade, entre outros só podem ser percebidas após algum tempo de contratação.

No início Eduardo não tinha conhecimento sobre a Convenção Coletiva na qual se enquadrava a empresa Chocolate & CIA. Somente depois de uma reunião com o escritório de contabilidade é que essas questões começaram a se resolver.

Segundo o SEBRAE, o empreendedor deve estar atento para a Convenção Coletiva do Sindicato dos Trabalhadores no Comércio, utilizando-a como balizadora dos salários e orientadora das relações trabalhistas, evitando, assim, consequências desagradáveis (MARTINS, 2017). Dentre as principais atribuições de cada profissional podemos elencar:

Gerente: responsável pelas atividades administrativas, financeiras, de controle de estoque e da comercialização. Deve ter conhecimento da gestão do negócio, do processo produtivo e do mercado. Deve conhecer em profundidade o perfil dos clientes para definir o que comprar e quanto pagar. Pode ser o proprietário.

Vendedor: responsável pelo atendimento aos clientes e venda dos produtos. Suas principais qualidades devem ser: Conhecer em profundidade os produtos oferecidos; Entender as necessidades dos clientes; Conhecer a cultura e o funcionamento da empresa; Conhecer as tendências do mercado; Desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes; Transmitir confiabilidade e carisma; Atualizar-se sobre as novidades do segmento; Zelar pelo bom atendimento após a compra.

Ressalta-se ainda que o proprietário do negócio deverá estar presente em todas as operações da empresa, principalmente acompanhando a área de controle da qualidade do produto final, vendas e estoque, bem como a parte de gestão administrativo-financeira da empresa.

Em resumo, nessa fase inicial da empresa algumas das primeiras contratações foram bem complicadas devido à pouca experiência de Eduardo e a falta de uma orientação adequada.

Capítulo 9: Ajustando os Procedimentos Básicos (agosto a dezembro 2015)

Em relação a Gestão de Pessoas, pouco a pouco a empresa foi estruturando um procedimento adequado para o processo seletivo de novos colaboradores que incluía uma triagem inicial por meio de sites de vagas como InfoJobs e Catho, teste de aptidão com questões específicas para a vaga (presencial), teste prático, entrevista pessoal com responsável de gestão de pessoas e finalmente uma entrevista pessoal com o diretor da empresa.

Durante esse processo analisava-se com mais detalhamento o candidato, buscando cartas de recomendação de empregos anteriores, atestados de antecedentes criminais, pesquisa rápida no perfil do candidato nas redes sociais, sempre com a intenção de verificar a compatibilidade do candidato com a vaga oferecida.

O acompanhamento atencioso do período de experiência dos funcionários também foi importante para o processo de seleção e também por uma questão financeira.

A gestão dos recursos humanos é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa. Desde o processo de recrutamento, o relacionamento diário, o plano de carreira são muito importantes para a evolução da equipe profissional.

Desde o início uma empresa de contabilidade com grande experiência dá suporte à Chocolate & CIA mas uma das maiores mudanças nessa área foi com a entrada de uma nova colaboradora com vasta experiência, a Marisa.

Marisa é uma colaboradora especial, pois é a mãe de Eduardo. Ela esteve presente desde o início. A primeira participação foi no período da páscoa de 2015 com degustações. Depois após a páscoa iniciou um trabalho de desenvolvimento da equipe com técnicas de *coach*. Essas participações pontuais com dinâmicas foram muito interessantes, mas com as visitas constantes ela percebeu que a necessidade no momento era muito mais um caráter organizacional e operacional que acabou adiando as atividades de *coach* para dar esse apoio total para a área de recursos humanos que realmente estava carente. Assim, em meados de setembro de 2015 ela iniciou as atividades presente diariamente na empresa. Além de ficar focada nessa área também continuou contribuindo com outras funções como financeiro, administrativo, operacional, entregas por ter mais experiência na área de Gestão de Pessoas e mais maturidade sua presença foi fundamental para trazer um caráter mais profissional à Chocolate & CIA.

Devido a todos os problemas ocorridos anteriormente Marisa colaborou muito com a organização do processo produtivo, principalmente na comunicação com os vendedores.

Segundo o SEBRAE, o processo produtivo de uma empresa constitui-se de um conjunto de atividades necessárias ao alcance do objetivo organizacional (MARTINS, 2017). Visita ao cliente – as visitas aos clientes são precedidas de procedimentos que visam municiar o vendedor de dados e informações sobre as empresas representadas, sobre os produtos e sobre as empresas e/ou clientes que serão abordados. O processo envolve etapas de vendas, de comunicação das vendas aos fornecedores, de

acompanhamento da remessa ao cliente e do monitoramento da satisfação dos clientes. Uma empresa de representação de sucesso dispõe de dados e informações sobre o mercado em que atua, estabelece metas para o seu desempenho e cria condições para alcança-las. Monitoração – o vendedor deve ficar atento a todo o processo ocasionado a partir do fechamento da venda, monitora o caminho crítico do pedido até o fornecedor e controla os prazos de entrega ao cliente.

Após a entrega verifica a conformidade entre o que foi pedido e o que foi entregue, bem como a qualidade dos produtos, o tíquete médio por cliente, toda a logística que envolve o transporte dos produtos, o que demanda contatos diretamente com a empresa representada e com os clientes. Mas, em suma, o vendedor visita, repassa pedidos e monitora o atendimento aos clientes, durante a maior parte do seu tempo. É importante lembrar que um bom serviço de pós-venda pode garantir a longevidade do negócio. Estar sempre em contato com seus clientes garante que a empresa sempre será lembrada e recomendada.

Um dos procedimentos básicos que causou uma polêmica foi a instalação do ponto eletrônico. Pelo fato da empresa ter funcionários internos e externos a cobrança era diferenciada. Enquanto os funcionários internos eram cobrados pela pontualidade, carga-horária e eficiência; os funcionários externos ficavam livres para fazer os seus horários (exceto nas reuniões matinais), não havia cobrança por relatórios de visitas e nem cobrança para atingir as metas de vendas.

Por muitas vezes houve discussões sobre o tema onde os vendedores exigiam a liberação das reuniões matinais para poder usar o período para vendas e, no entanto os resultados continuavam os mesmos.

Como não havia uma forma de confirmar que o funcionário estava trabalhando acabava surgindo um sentimento de injustiça dos funcionários internos que se dedicavam ao máximo até mesmo fazendo hora-extra enquanto havia a dúvida das atividades dos funcionários externos.

Para solucionar essa situação Eduardo optou por fazer um Banco de Horas com os funcionários. Assim os funcionários internos poderiam ter um pouco mais de flexibilidade.

Uma das decisões mais assertivas de Eduardo no final de 2015 foi solicitar a mudança da empresa de Lucro Presumido para Simples Nacional.

O Lucro Presumido é o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo do Imposto de Renda (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração pelo Lucro Real. Nesse regime, a apuração do imposto de Renda e da Contribuição Social é feita trimestralmente.

O Simples Nacional é o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 123/2006.

Essa mudança só ocorreu de fato no início de 2016 e foi muito importante para reduzir os gastos da empresa.

Capítulo 10: Formação da 2ª Equipe de Vendas (dezembro a fevereiro 2016)

A segunda equipe de vendas foi formada com a intenção principal de atender os clientes na época da Páscoa. Devido aos diversos problemas sofridos anteriormente, esse processo de seleção, foi desenvolvido um método mais elaborado em três etapas:
1) Pré-seleção de currículos pelos sites Infojobs e Catho;
2) Pesquisa rápida nas redes sociais para identificar perfil do candidato;
3) Prova de raciocínio lógico, matemática, português e entrevista com Marisa e Laura;
4) Entrevista com Eduardo;
5) Checagem documentos gerais e atestado de antecedentes criminais;
6) Acompanhamento rigoroso durante todo o período de experiência (90 dias após o início);

A prova foi desenvolvida para avaliar algumas características fundamentais dos candidatos para as atividades na vaga. Por ter exercido a função de vendedor externo a funcionária Laura colaborou para o desenvolvimento da prova e das questões utilizadas na entrevista.

O acompanhamento dos funcionários durante o período de experiência foi muito importante pois evitou a continuação do contrato para funcionários ineficientes e os altos custos de rescisão contratual.

Capítulo 11: Inauguração da Loja (março 2016)

A unidade filial foi inaugurada no dia 05/03/2016 com foco principal nos produtos de páscoa. Não houve um estudo específico para escolha da localização. Os critérios levados em conta para a localização foram o valor do aluguel, a proximidade com a empresa e um centro de comércio popular da região do Butantã.

De acordo com Dias e Oliveira (2013), escolher um ponto de venda é uma das decisões mais importantes na hora de estabelecer um negócio. Existem infinitas maneiras de se aprender a elaborar planos estratégicos, projetar vendas, gerenciar finanças e pessoas, etc. Contudo, há uma grande lacuna na decisão de um futuro ponto de venda. Por várias razões, a localização da loja é, muitas vezes, a decisão mais importante tomada por um varejista. A decisão sobre o local tem importância estratégica, pois ele pode ser usado para criar uma vantagem competitiva sustentável. Ao contrário, um erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para um negócio, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais.

Este estudo, chamado de “geografia de mercado” termo criado pelos especialistas da área para designar a as análises sobre a localização do negócio, é fator estratégico e por isso é preciso este estudo, considerando concorrência (direta e indireta), atração cumulativa que são negócios concorrentes localizados na mesma área, o que poderá atrair mais clientes para o local. Também é inevitável avaliar por quanto tempo o negócio poderá permanecer ali em caso de sucesso. Para o negócio de chocolate, a localização do empreendimento depende do tipo de comercialização que será adotada. Por exemplo; no caso de comercialização por encomenda, o local tem papel secundário, podendo o empreendimento localizar-se em qualquer região da cidade.

Vale lembrar que o chocolate, para ser transportado em viagens de longa duração, requer procedimentos especiais de embalagens, climatização e armazenamento, o que torna a logística de distribuição em um elemento chave.

Aspectos subjetivos podem estar envolvidos para que a análise possa ficar realmente capaz de permitir a tomada de melhor decisão: você gosta do lugar? Você está feliz com a escolha? Você acredita no sucesso do negócio neste lugar? Em resumo, sempre se deve procurar estar no lugar certo, na hora certa, dentro das possibilidades.

Os principais pontos a considerar são:

- O preço do aluguel;
- A compatibilidade entre o público local e o padrão de serviço a ser prestado: maior renda, maior sofisticação; menor renda, menor preço;
- Visibilidade: representam todas as variáveis que, à medida que seu potencial cliente se aproxima, facilitam a identificação visual do seu ponto de venda. São os fatores que, juntamente com sua fachada e letreiro, farão o estabelecimento “saltar” aos olhos do público circulante, seja ele pedestre ou condutor de um veículo (lojas em frente a pontos de ônibus podem vir a ter a visibilidade comprometida por causa da aglomeração de pessoas) os clientes ao se movimentarem em uma avenida devem identificar facilmente a loja. Em shopping a instalação pode ser feita na praça de alimentação ou no modelo de quiosque, em áreas de grande circulação de pessoas;
- Conforto: se há necessidade de ir de carro, há que ter estacionamento; se a expectativa é de haver picos de demanda (caso típico deste prestador de serviços nos sábados, dia em que as pessoas normalmente resolvem seus assuntos pessoais), o ambiente tanto do estabelecimento quanto da vizinhança deve ser agradável; etc.
- Atratividade: Cheque se há proximidade de concorrentes, mas não se assuste com eles (encontre um diferencial para o seu negócio e promova o conhecimento dele para seu público). Atente para outros negócios instalados na redondeza que atraiam o mesmo perfil de cliente que pretende atingir.

Assim sendo, uma boa localização é aquela que favorece o acesso das pessoas, com o menor grau possível de dificuldade, ou ser próximo a rodovias para melhor escoar o produto. Se o atendimento for destinado ao público em geral é importante que a loja possua boa visualização em área de grande fluxo de pessoas, próxima ao local de residência ou de trabalho do público-alvo.

Para um negócio de produtos de chocolate a localização se torna fundamental, pois o público que busca esse tipo de estabelecimento normalmente não se desvia de seu

caminho. A loja deve estar localizada em ruas de grande fluxo de pessoas, ou em shoppings, centros comerciais, próxima a hospitais, estações de metrô, terminais rodoviários, escolas e/ou faculdades e universidades, locais de grande concentração de escritórios e outros pólos geradores de público como: supermercados, hipermercados, agências bancárias, instituições de serviço público municipal, estadual e federal.

Conveniência e acesso fácil são fatores fundamentais para que o consumidor escolha uma loja.

Tendo em vistas as características acima descritas, outros pontos relevantes que devem ser levados em consideração a depender de cada caso para que seja estruturada a empresa são:

- O imóvel atende às necessidades operacionais referentes à localização, capacidade de instalação do negócio, possibilidade de expansão, características da vizinhança e disponibilidade dos serviços de água, luz, esgoto, telefone e internet;
- O ponto é de fácil acesso, possui estacionamento para veículos, local para carga e descarga de mercadorias e conta com serviços de transporte coletivo nas redondezas, se for o caso;
- O local está sujeito a inundações ou próximo a zonas de risco;
- O imóvel está legalizado e regularizado junto aos órgãos públicos municipais;
- A planta do imóvel está aprovada pela Prefeitura;
- Houve alguma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área primitiva;
- As atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a Lei de Zoneamento ou o Plano Diretor do Município;
- Os pagamentos do IPTU referente ao imóvel se encontram em dia;
- A legislação local permite o licenciamento das placas de sinalização, ou a legislação pertinente sobre a ordenação dos elementos que compõem a paisagem urbana do município. Em resumo, encontrar um bom ponto de venda para o seu negócio é algo bastante complexo, pois somente por meio da interação e compreensão de múltiplos elementos é que se poderá avaliar o impacto e a utilização eficiente da localização empresarial.

A decisão de abrir uma loja também foi importante para ter mais autonomia em fazer promoções com produtos que estavam parados no estoque e em especial para produtos com maior valor agregado (como os presentes) que tinham pouca saída para o varejista.

Com a abertura da loja foi possível verificar com mais detalhes os comportamentos do cliente final. Seguem alguns desses comportamentos observados:

- Os clientes estão mais propensos a gastar com chocolates em períodos próximos de pagamentos (no início do mês e próximo do dia 20);
- Os dias com melhor movimento são: quinta-feira, sexta-feira e sábados;
- Em dias de chuva o movimento nas ruas cai drasticamente e consequentemente há uma queda nas vendas;
- Normalmente os horários de pico de movimento são: hora do almoço (das 11:30 às 14:30) e no final da tarde (das 17:30 às 20:00);

- As datas comemorativas são fundamentais para o comércio de chocolates. No período estudado, a loja atendeu os clientes nas seguintes datas: dia das mulheres, páscoa, dia das mães e dia dos namorados. De todas as datas a Páscoa apresentou o maior pico de vendas concentrado basicamente em quatro dias, dos dias (24 à 27 de março de 2016);
- Os clientes são altamente influenciados pelo visual da loja. A fachada, faixas e *banners*, placas de promoções, disposição dos produtos nas gôndolas e degustação de produtos são fundamentais para atrair os clientes;

Essas observações foram muito importantes pois através delas foi possível fazer adaptações nos horários de funcionamento e visual da loja.

Capítulo 12: A Segunda Páscoa (fevereiro a abril 2016)

O planejamento da Páscoa de 2016 iniciou no final de 2015 com o recrutamento e treinamento de novos funcionários.

Pela falta de espaço nas lojas para expor os ovos, o diferencial da Páscoa 2016 foi a opção de parreiras para os clientes. Assim como as grandes empresas, a Chocolate & CIA pensou em oferecer a opção de parreiras personalizadas sob medida para os clientes que tinham maior potencial de vendas.

Um dos desafios foi encontrar empresas que fizessem as parreiras de metal com preços acessíveis. Por isso Eduardo optou em comprar algumas parreiras de madeira com fios de nylon para deixar em contrato de comodato nos clientes.

Apesar de serem mais baratas as parreiras de madeira exigem grande mão de obra para serem montadas e decoradas. Além disso, elas não suportam tanto peso quanto as de metal. Assim era necessário fazer alguns testes para ver quantos ovos poderiam ser expostos sem trazer risco de queda para os clientes.

Capítulo 13: Distribuição e Loja (março a dezembro 2016)

Durante os meses de março a dezembro de 2016, a Chocolate & CIA, tinha atividades paralelas entre a Matriz (distribuidora) e Filial (loja física).

A matriz continuou as atividades normalmente atendendo os clientes da região metropolitana de São Paulo e expandindo pouco a pouco a carteira da empresa. Um dos objetivos da loja era vender produtos para presentes com um valor agregado maior e também com a possibilidade de montar cestas com produtos diversificados.

Durante esse período Eduardo também buscou diversificar o portfólio de produtos da empresa conforme a figura 6.

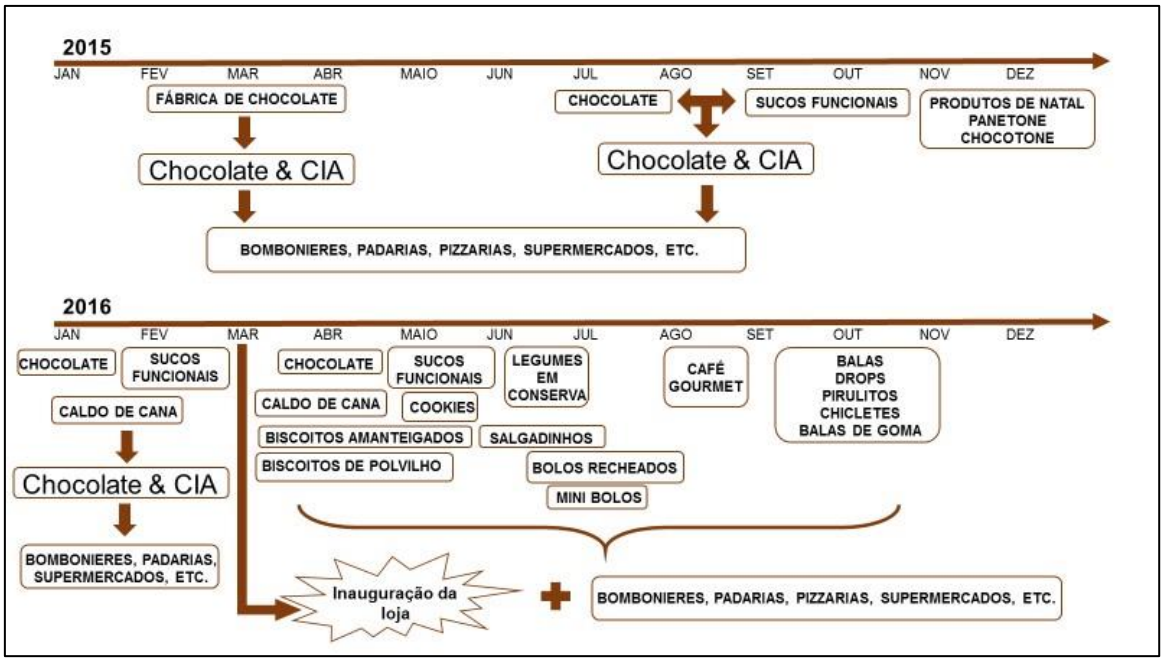


Figura 6: Linha do tempo – Expansão do Portfólio da Chocolate & CIA

Segundo o SEBRAE, agregar valor é dar um salto de qualidade em uma ou mais características do produto ou serviço, que de fato são relevantes para a escolha do consumidor (MARTINS, 2017). Não basta possuir algo que os produtos concorrentes não oferecem. É necessário que esse algo a mais seja reconhecido pelo cliente como uma vantagem competitiva e aumente o seu nível de satisfação com o produto ou serviço prestado. Além disso, para agregar valor, não basta reduzir custos, é preciso conhecer bem o mercado no qual a empresa atua, bem como as preferências dos clientes. A diversificação se dá pela oferta de serviços inovadores e de qualidade. É fundamental, portanto trabalhar com uma variedade relativa de produtos que tenham ampla aceitação e proporcionar serviços que possuam alto valor agregado como visitas e entregas no local do cliente, atendimento personalizado e antecipação às necessidades do cliente através do acompanhamento e monitoramento de todo o processo. Confiabilidade, credibilidade, comportamento ético e interesse pelas causas dos clientes costumam resultar em fidelização e relacionamento duradouro entre o representante comercial e sua clientela. Oferecer produtos que possuam itens inovadores é importante para cativar e chamar a atenção do cliente. É fundamental conhecer profundamente o perfil e as necessidades dos clientes, para ofertar pacotes de produtos com alto valor agregado. É importante pesquisar junto aos concorrentes para conhecer os serviços que estão sendo adicionados e desenvolver opções específicas com o objetivo de proporcionar ao cliente um produto diferenciado. Além disso, conversar com os clientes atuais para identificar suas expectativas é muito importante para o desenvolvimento de novos serviços ou do atendimento personalizado, o que amplia as possibilidades de fidelizar os atuais clientes, além de cativar novos. O empreendedor deve manter-se sempre atualizado com as novas tendências, novas técnicas, novos utensílios e produtos, através da leitura de colunas de jornais e revistas especializados, programas de televisão ou através da Internet.

A empresa Chocolate & CIA iniciou as atividades no ano 2015 na cidade de São Paulo. No princípio a distribuidora atuava exclusivamente com chocolates do Rio Grande do Sul. Devido à diversos fatores como ser uma marca nova no mercado paulista, insegurança dos comerciantes por causa da crise econômica, entre outras, percebeu-se a necessidade de aumentar o portfólio de produtos oferecidos.

Apesar da ampliação do portfólio deve-se ressaltar que a carro chefe da empresa continuou sendo o chocolate pois, por motivos pessoais há uma relação diferenciada com esse fornecedor.

A escolha dos outros produtos que vieram na sequência do chocolate foi motivada pela tendência de consumo de alimentos mais saudáveis. Assim as bebidas funcionais com adição de vitaminas e ômega 3, sem conservantes, sem adição de açúcar e biscoitos integrais foram opções visando o atendimento do público com restrições alimentares como os diabéticos e pessoas que frequentam academias, estão fazendo dietas ou simplesmente buscam consumir essa categoria de produtos.

No final de 2015 Eduardo optou por uma marca do suco diferenciada que tem uma particularidade interessante ela apresenta o certificado kosher o que permite que seja comercializada em estabelecimentos específicos para a comunidade judaica.

O certificado kosher é um documento emitido para atestar que os produtos fabricados por uma determinada empresa obedecem às normas específicas que regem a dieta judaica ortodoxa. Ele é mundialmente reconhecido e atribuído como sinônimo de controle máximo de qualidade.

A marca de suco escolhida possui um portfólio com basicamente em cinco sabores: laranja, pêssego, manga, uva e uva com *cranberry*. Conforme as regras estabelecidas pela certificação kosher esses últimos dois sabores não possuem o selo.

A princípio a ideia de trabalhar com essa categoria de produtos pareceu bem interessante pois a concorrência é menor. Contudo a equipe de vendas encontrou duas grandes dificuldades de trabalhar com esses produtos. A primeira foi por estes serem comercializados em grandes redes de supermercados a um preço acessível. A outra foi pelo fato da imagem da empresa estar comprometida na região onde há maior concentração da comunidade judaica como é o caso do bairro de Higienópolis. Nessa área a alta rotatividade de vendedores e em especial a irresponsabilidade de um único vendedor que tinha o hábito de inventar pedidos fez com que essa rota ficasse "queimada" e um grande desafio para ser reativada. Assim, aos pouco essa marca foi sendo substituída por outros produtos.

O caldo de cana também foi uma grande aposta. Esse produto apesar de ser uma novidade e apresentar uma proposta bem interessante por oferecer opções culinárias (uso em receitas e *drinks*) também enfrentou a mesma barreira do suco em relação a também ser comercializada nas grandes redes. Houve vários comentários de consumidores finais que não aprovaram. De fato, o sabor do caldo de cana industrializado é diferente do famoso caldo de cana vendido nas feiras livres por passar pelo processo de pasteurização para conservação, mas também existe a questão da "experiência de ir na feira comer um pastel com caldo de cana". Apesar da higiene e praticidade do produto industrializado o consumo dessa bebida não substitui essa experiência.

Ainda no final de 2015 a fábrica de chocolate lançou uma linha de produtos “Zero” sem adição de açúcar e sem lactose. Esses produtos possibilitaram a entrada em novos mercados como franquias focadas em produtos naturais (ex.: Mundo Verde). Dessa forma era possível atender o público de diabéticos e pessoas com alguma alergia à lactose. Por ser um produto com concorrência menor (comparado com as outras linhas de produtos) foi possível os preços um pouco mais elevados.

Durante os meses de maio a julho de 2016, Eduardo introduziu mais produtos: biscoitos e salgadinhos do Rio Grande do Sul, legumes em conserva da região de Santa Catarina e bolos e mini bolos de uma marca conhecida localizada no interior de São Paulo. Os biscoitos e salgadinhos foram indicações do dono da fábrica de chocolates e tiveram uma boa aceitação no mercado de São Paulo. As conservas foram indicações da empresa dos sucos funcionais, mas não tiveram um bom giro nos clientes. Os bolos e mini bolos foram escolhidos por Eduardo por serem de uma marca bem conhecida. Porém, durante a negociação o preço ficou muito acima do mercado dificultando a revenda para os clientes.

Um dos grandes problemas dessas introduções sem planejamento foi a grande quantidade de produtos que acabaram não sendo vendidos por diversos fatores (preços, altos, baixo giro na gôndola, etc.) e acabaram passando do prazo de validade e tiveram que ser descartados. Analisando do ponto de vista ambiental, além do prejuízo financeiro, houve um grande desperdício de alimentos que acabaram indo para o lixo.

No mês de agosto, por indicação de uma funcionária, Eduardo apostou em uma marca de café gourmet. Esse café é produzido sem o uso de agrotóxicos e os proprietários estão em busca da certificação de *fairtrade*. Uma das dificuldades encontradas foi a questão da parceria das cafeterias com as empresas de máquinas de café. Geralmente os estabelecimentos tem esses contratos exclusivos que obrigam o uso de um único tipo de café dificultando a introdução. Além disso muitas cafeterias optam por usar o café especial ao invés do gourmet, pois sua classificação é superior.

Como a maior parte da carteira de clientes da Chocolate & CIA é de bombonieres os vendedores tiveram dificuldades nas vendas.

E finalmente, em meados de outubro Eduardo iniciou com uma marca de doces famosa: balas, chicletes, drops, pirulitos, bala de goma, etc. Além do preço mais baixo essa marca também tem personagens famosos que fazem um apelo maior para o consumo de crianças e adolescentes. Dessa vez, Eduardo conseguiu uma marca que proporcionava usar uma margem de lucro um pouco maior e com facilidade de giro nos clientes. Essa foi uma decisão assertiva principalmente durante a época de verão onde há uma queda significativa na venda de chocolates.

Em dezembro de 2016, diferentemente de 2015 Eduardo preferiu reduzir os gastos e não trabalhar com panetones e chocotones. Essa também foi uma boa decisão pois o mercado teve uma grande retração. Um dos grandes desafios para Eduardo nesse período foi a gestão do estoque.

A gestão de estoques no varejo é a procura do constante equilíbrio entre a oferta e a demanda. Este equilíbrio deve ser sistematicamente aferido através de, entre outros, os seguintes três importantes indicadores de desempenho:

Giro dos estoques: o giro dos estoques é um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas. Usualmente é medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. Obs.: Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, logicamente em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques.
Cobertura dos estoques: o índice de cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.
Nível de serviço ao cliente: o indicador de nível de serviço ao cliente para o ambiente do varejo de pronta entrega, isto é, aquele segmento de negócio em que o cliente quer receber a mercadoria, ou serviço, imediatamente após a escolha; demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas, pelo fato de não existir a mercadoria em estoque ou não se poder executar o serviço com prontidão. Portanto, o estoque dos produtos deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na alocação de capital de giro. O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o número de dias entre o pedido de compra e a entrega dos produtos na sede da empresa. A matéria prima de uma empresa como a Chocolate & CIA não se constitui em produtos físicos, mas de informações sobre os produtos das empresas representadas e dos benefícios que os produtos vendidos proporcionam. Competência profissional representa o maior bem no portfólio de produtos do vendedor.

Capítulo 14: Fechamento da Loja (novembro 2016)

Apesar de ter um bom movimento inicial (principalmente em datas comemorativas) com o passar dos meses houve uma queda das vendas da loja. Com a automação da loja e os custos fixos elevados (aluguel, funcionários, etc.) a situação ficou insustentável e a solução foi o fechamento da loja.

As MPME (micro, pequenas e médias empresas) têm grande importância na economia mundial. Em alguns países, sua participação no PIB atinge cerca de 50%, com fortes tendências de crescimento. No Brasil, existiam em 2003, segundo o IBGE, cerca de 10,5 milhões de pequenos negócios, dos quais 98% são informais.

Segundo pesquisas do Sebrae, os dados sobre competitividade das MPME em todos os Estados podem ser relacionados como segue:
Porte da empresa: quanto menor o empreendimento, maior o risco de extinção. Das extintas, 71% tinham até 2 empregados e 10%, mais de 5 funcionários.
Idade das empresas: 36% das pequenas empresas morrem antes do primeiro ano; 49% antes do segundo ano de vida.
Escolaridade dos sócios: quanto maior a escolaridade dos empreendedores, maior a chance de sucesso. Em 35% das firmas extintas, os sócios tinham, no máximo, o primeiro grau.

Em 63% das empresas de sucesso, os proprietários tinham curso superior completo.
Experiência prévia: 60% dos empresários de sucesso tinham experiência anterior em algum negócio.
Disponibilidade de capital na abertura: amplia um pouco as chances de sucesso do empreendimento: 14% dos empresários que tiveram sucesso tinham dinheiro para iniciar sua empresa, contra 6% (menos da metade) no caso de empresas extintas.
Identificação e avaliação de oportunidades: 71% dos empresários que tiveram suas atividades extintas afirmaram ter aberto suas empresas porque haviam identificado uma boa oportunidade.
A possibilidade de erro de julgamento ou na formatação posterior do negócio não pode ser desprezada.
Marketing e vendas: 53% das empresas bem-sucedidas consideraram marketing e vendas de enorme importância no sucesso, diante de 35% no caso das extintas.

Na Tabela 1 constam alguns dados levantados nas pesquisas do SEBRAE que mostram algumas características importantes no comportamento do empresário que influenciam diretamente na sobrevivência/ mortalidade da empresa (SEBRAE, 2016).

Tabela 1: Análise da sobrevivência/mortalidade de empresas

Fatores contribuintes		Empresas Ativas	Empresas Inativas
SITUAÇÃO ANTES DA ABERTURA	CONDIÇÃO ANTERIOR DO EMPRESÁRIO *	MENOR proporção de desempregados (21%)	MAIOR proporção de desempregados (30%)
	EXPERIÊNCIA ANTERIOR DO EMPRESÁRIO *	MAIOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (71%)	MENOR proporção de pessoas com experiência anterior no mesmo ramo (64%)
	MOTIVAÇÃO PARA ABRIR O NEGÓCIO *	MENOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (12%)	MAIOR proporção dos que abriram por exigência de cliente/fornecedor (23%)
		MAIOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (59%)	MENOR proporção dos que abriram porque identificaram oportunidade ou porque desejavam ter o próprio negócio (49%)
PLANEJAMENTO	TEMPO MÉDIO DE PLANEJAMENTO ANTES DE ABRIR A EMPRESA **	11 meses	8 meses
	RECURSOS *	MAIOR proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (39%)	MENOR proporção que negociou prazos com fornecedores ou obteve empréstimo em bancos (23%)
GESTÃO DO NEGÓCIO	A EMPRESA COSTUMAVA COM MUITA FREQUENCIA ... *	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (95%)	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (84%)
		Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (69%)	Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (52%)
		Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (89%)	Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (78%)
		Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (74%)	Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (65%)
		Diferenciar produtos e serviços (31%)	Diferenciar produtos e serviços (24%)
CAPACITAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL *		MAIOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (51%)	MENOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (34%)

Analisando os dados da Tabela 1 e a descrição da Chocolate & CIA pode-se perceber vários fatores que indicam a tendência para a mortalidade da empresa como:
Experiência anterior do empresário: Apesar de ter alguma experiência profissional, Eduardo nunca tinha atuado no ramo de comércio e distribuição de alimentos;
Tempo Médio de Planejamento Antes de Abrir a Empresa: Não houve um planejamento para abrir a Chocolate & CIA;
Recursos: Os recursos financeiros foram fornecidos na sua totalidade pelos pais de Eduardo. Ele não negociou empréstimos com bancos;
Capacitação em Gestão Empresarial: Apesar de ser recém-formado em Economia durante todo o período estudado Eduardo não fez nenhum curso para aprimorar conhecimentos na área de gestão e administração.

Outro fator importante para a redução do comércio em geral é o aumento do desemprego. No caso do chocolate é um produto ainda mais sensível. Por ser considerado um produto supérfluo o seu consumo é reduzido em momentos de crise financeira. E, durante o período estudado houve um aumento significativo de desempregados segundo o gráfico 1 e a tabela 2.

Gráfico 1: Taxa de Desemprego (2012 – 2017)

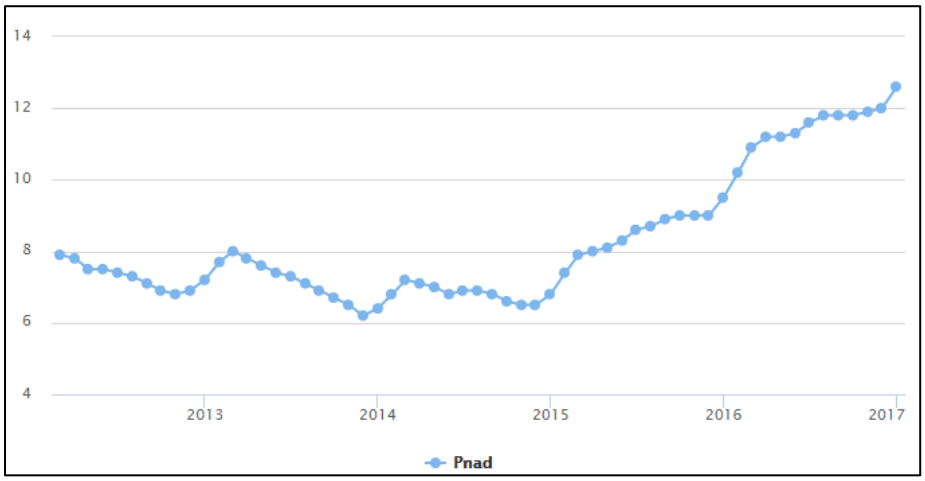


Tabela 2: Variação Mensal da Taxa de Desemprego

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2012	-	-	7,90	7,80	7,50	7,50	7,40	7,30	7,10	6,90	6,80	6,90
2013	7,20	7,70	8,00	7,80	7,60	7,40	7,30	7,10	6,90	6,70	6,50	6,20
2014	6,40	6,80	7,20	7,10	7,00	6,80	6,90	6,90	6,80	6,60	6,50	6,50
2015	6,80	7,40	7,90	8,00	8,10	8,30	8,60	8,70	8,90	9,00	9,00	9,00
2016	9,50	10,20	10,90	11,20	11,20	11,30	11,60	11,80	11,80	11,80	11,90	12,00
2017	12,60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

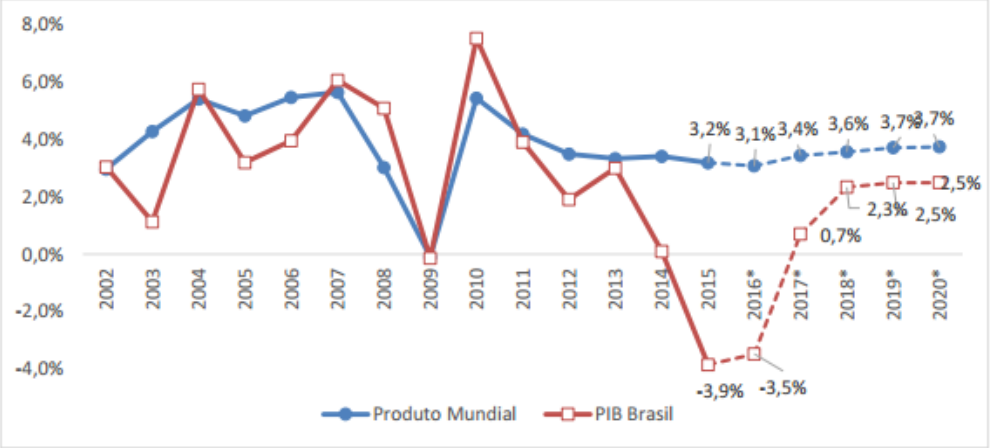
Segundo os dados da Pnad demonstrados acima, pode-se perceber que durante o período estudado (de janeiro de 2015 até dezembro de 2016) há um crescimento expressivo. O desemprego praticamente o dobrou nesse intervalo de tempo.

O Brasil encerrou 2016 com 3,269 milhões de desempregados a mais que no ano anterior. A taxa de desemprego da população brasileira ativa passou de 9% em dezembro de 2015 (9,073 milhões de pessoas) para 12% em dezembro de 2016 (12,342 milhões de pessoas), caracterizando um crescimento de 36% de um ano para o outro.

Com relação ao nível de ocupação, o país apresentou uma retração anual de 2,1%, uma vez que a quantidade de pessoas ocupadas passou de 92,245 milhões em dezembro de 2015 para 90,262 em dezembro de 2016.

A economia também sofreu uma queda expressiva. Segundo o Boletim Focus do BACEN (19/12/16), tendo em vista os desequilíbrios fiscais, a crise política e índices de confiança muito baixos, a economia apresentou uma queda do PIB, próximo a 3,5%, em 2016.

Gráfico 2: Taxa de Crescimento da Economia (% a.a.)



Em resumo pode-se dizer que vários fatores (internos e externos) contribuíram para o fechamento da loja. Dentre os fatores internos pode-se apontar a falta de planejamento no momento da abertura da loja, ausência de um estudo mais aprofundado. Já os fatores externos foram a crise política e econômica e as altas taxas de desemprego durante o período.

Capítulo 15: Problemas Financeiros e Redução da Equipe (dezembro 2016)

Depois de diversos problemas consequências da falta de planejamento a situação financeira estava crítica. Durante o segundo semestre de 2016 houve uma queda nas vendas e foi necessário fazer cortar custos e uma forma foi reduzir a equipe interna.

Dois integrantes (um administrativo e outro de prospecção de clientes) foram cortados da equipe. A empresa encerrou o ano de 2016 com 5 funcionários além de Eduardo e Marisa que assumiram totalmente as funções administrativas, financeiras, compras.

Diferentemente do início da empresa quando Eduardo formou uma equipe interna maior com poucos vendedores externos; em dezembro de 2016 ele percebeu a necessidade de ter uma equipe externa maior pois esta é responsável por trazer os recursos para a empresa e sustentará os custos fixos e folhas de pagamento dos demais funcionários. Além da redução da equipe, as cobranças por metas também aumentaram.

Nesse momento Eduardo precisava urgentemente ajustar o capital de giro e o fluxo de caixa da Chocolate & CIA para evitar a falência da empresa.

Segundo SEBRAE, o capital de giro é o montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir fluidez dos ciclos de caixa. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada no caixa (inclusive banco) da empresa para suportar as oscilações de caixa. O capital de giro é regulado pelos prazos praticados pela empresa, são eles: prazos médios recebidos de fornecedores (PMF); prazos médios de estocagem (PME) e prazos médios concedidos a clientes (PMCC). Quanto maior o prazo concedido aos clientes e quanto maior o prazo de estocagem, maior será sua necessidade de capital de giro. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode melhorar muito a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa. Se o prazo médio recebido dos fornecedores de matéria-prima, mão-de-obra, aluguel, impostos e outros forem maiores que os prazos médios de estocagem somada ao prazo médio concedido ao cliente para pagamento dos produtos, a necessidade de capital de giro será positiva, ou seja, é necessária a manutenção de dinheiro disponível para suportar as oscilações de caixa.

Neste caso um aumento de vendas implica também em um aumento de encaixe em capital de giro. Para tanto, o lucro apurado da empresa deve ser ao menos parcialmente reservado para complementar esta necessidade do caixa. Se ocorrer o contrário, ou seja, os prazos recebidos dos fornecedores forem maiores que os prazos médios de estocagem e os prazos concedidos aos clientes para pagamento, a necessidade de capital de giro é negativa. Neste caso, deve-se atentar para quanto do dinheiro disponível em caixa é necessário para honrar compromissos de pagamentos futuros (fornecedores, impostos). Portanto, retiradas e imobilizações excessivas poderão fazer com que a empresa venha a ter problemas com seus pagamentos futuros.

Um fluxo de caixa, com previsão de saldos futuros de caixa deve ser implantado na empresa para a gestão competente da necessidade de capital de giro. Só assim as variações nas vendas e nos prazos praticados no mercado poderão ser geridas com precisão. No caso de uma representação comercial em razão da atividade limitar-se à intermediação não vendendo diretamente os produtos e recebendo apenas a comissão da representada, o empresário deve reservar em torno de 25% do total do investimento inicial

para o capital de giro, considerando a demora na construção da base de clientes e o tempo no repasse de comissões.

Capítulo 16: Balanço Final dos 24 Meses (2015 – 2016)

Nesse capítulo serão analisados alguns pontos discutidos durante a descrição desses 24 meses e comparados com as orientações sugeridas pelo SEBRAE. Segue a Tabela 1 com tais informações:

Tabela 3: Orientações do SEBRAE e Atividades da Chocolate & CIA

Orientações SEBRAE Adaptado para Distribuição de Chocolates	**Sim**	**Parcial**	**Não**	**Período que foi realizado**	**Observações**
EXIGÊNCIAS LEGAIS ESPECÍFICAS					
Consulta Comercial	X			Janeiro 2015	
Busca de Nome e Marca			X	Janeiro 2015	A empresa tem apenas a Razão Social que foi definida por Eduardo sem pesquisa prévia. Não há Nome Fantasia.
Contrato Social	X			Janeiro 2015	
CNPJ	X			Janeiro 2015	
Inscrição Estadual	X			Janeiro 2015	
Alvará de Licença		X		-	O alvará ainda está pendente pois o proprietário do imóvel ainda precisa solicitar o documento de HABITE-SE.
Inscrição no INSS	X			Janeiro 2015	
EQUIPAMENTOS BÁSICOS					
Sala Comercial Adaptada (Água, Luz, Telefone, Internet)	X			Maio 2015	
Galpão de Estoque Adaptado para Produtos Alimentícios		X		Novembro 2015	O galpão ainda necessita algumas mudanças como piso impermeável para lavagem, telas para evitar entrada de insetos, extintores de incêndio, etc.
Ar Condicionado	X			Novembro 2015	
Pallets	X			Maio 2015	
Paleteira	X			Maio 2015	
Computadores	X			Fevereiro 2015	
Tablets para Vendedores	X			Maio 2015	
Impressora	X			Janeiro 2015	

Telefone	X			Janeiro 2015	No início a maior parte da comunicação era feita pelo celular. A partir de maio 2015 o escritório tem um número fixo
Móveis (Mesas, Cadeiras, Armários, etc.)	X			Maio 2015	
Veículo para Entregas	X			Fevereiro 2015	O veículo da empresa também era utilizado para as atividades pessoais de Eduardo.
SERVIÇOS BÁSICOS - TERCEIRIZADOS					
Contabilidade	X			Janeiro 2015	
Suporte Tecnológico	X			Fevereiro 2015	
Dedetização do Galpão de Estoque	X			Agosto 2015	A primeira dedetização não foi feita de forma preventiva. Já havia presença de insetos.
Transportadora (Fábrica para o Estoque)	X			Janeiro 2015	
GESTÃO DE PESSOAS					
Definição de Processos de recrutamento e Seleção	X			Novembro 2015	
Contratação de Funcionários				Março 2015	
Definição de Treinamento de Funcionários	X			Novembro 2015	
Definição de Cargos e Salários com Base na Convenção Coletiva		X		Novembro 2015	Eduardo só obteve o conhecimento da Convenção Coletiva cerca de 6 meses após a abertura da empresa e só conseguiu definir cargos e salários no final de 2015.
GESTÃO DO NEGÓCIO					
Gestão do Estoque		X		Dezembro 2015	Eduardo começou a ter mais controle do estoque após muitas tentativas com diversas marcas de produtos, quebras de estoque e produtos vencido.
Organização do Processo Produtivo	X			Dezembro 2015	A entrada de Marisa foi fundamental para a organização geral da empresa.
Capital de Giro		X		Dezembro 2015	Durante todo o período estudado a Chocolate & CIA contou exclusivamente com recursos externos do pai de Eduardo. Apenas nos últimos meses houve pequenos sinais de melhora, mas mesmo assim foram necessários reduzir gastos.
Fluxo de Caixa		X		Dezembro 2015	
PLANO DE NEGÓCIO					
Pesquisa de Mercado		X			A empresa Chocolate & CIA iniciou suas atividades com um planejamento muito superficial.
Definição da Missão e Valores da Empresa		X			

Conhecer Fornecedores		X			Evidentemente com o passar dos meses Eduardo foi obtendo mais conhecimento sobre dinâmica do mercado, mas muitos erros poderiam ter sido evitados ou minimizados com a elaboração adequada de um Plano de Negócio.
Conhecer Concorrentes		X			

Em resumo, pode-se dizer que durante o período dos 24 meses os pontos principais que foram definidos na empresa foram: estrutura física, desenvolvimento de processos básicos e formação de equipe.

Durante todo o período estudado a empresa não obteve lucro e além disso teve muitos prejuízos financeiros nos quais culminaram, por exemplo, no fechamento da loja e na redução da equipe.

No final dos 24 meses o empreendedor Eduardo já tinha um pouco mais de conhecimento do negócio e maturidade o que possibilitou tomar algumas decisões mais cautelosas.

Apesar dos problemas enfrentados há boas perspectivas para a Chocolate & CIA em 2017. Segundo estudo do Sebrae, o comércio de alimentos é uma das áreas mais promissoras para crescimento de mercado (SEBRAE, 2016). Na tabela 4 está a lista com os setores com maior perspectiva de sucesso em 2017.

Tabela 4: Negócios com maior chance de sucesso em 2017

Alimentos e bebidas:	Comércio de alimentos e bebidas, representação comercial, preparação de alimentos, comida preparada, restaurantes populares, lanchonetes, produtos de panificação, laticínios, doces, balas e semelhantes, refeições rápidas e similares
Construção:	Comércio de material de construção, manutenção, reparação, pintura, pequenas reformas de imóveis, instalações elétricas, hidráulicas, obras de acabamento, artigos de serralheria, móveis de madeira, manutenção de sistemas de ventilação e refrigeração
Vestuário:	Confecção, comércio de vestuário e acessórios do vestuário
Serviços de saúde:	Serviços de saúde, consultório médico, serviços ambulatoriais, fisioterapia, nutrição, venda de planos de saúde, comércio de medicamentos e artigos de ótica
Estética/beleza:	Cabeleireiros, comércio de cosméticos, comércio de produtos de perfumaria, higiene pessoal e bijuterias
Serviços especializados:	Serviços advocatícios, de engenharia, de comunicação, de gestão empresarial, serviços de escritório e apoio administrativo, serviços de contabilidade, serviços domésticos, serviços com foco no público feminino e para a 3ª idade.
Serviços de Reparação	Reparação e manutenção de veículos usados, manutenção de máquinas e equipamentos, comércio de peças e acessórios para veículos usados
Informática:	Serviços de manutenção e reparação de computadores e equipamentos de informática, produção de *softwares* e comunicação multimídia
Produtos/serviços inovadores:	Produtos e serviços que permitam aumentar a eficiência produtiva e/ou redução de custos das demais empresas

Segundo esse mesmo estudo são destaques as atividades que atendem às necessidades básicas da população, e que crescem mesmo em períodos de baixo crescimento do PIB. Seu crescimento está mais associado ao crescimento absoluto da população do que ao crescimento da renda. Deve-se atentar que as chances são maiores nos locais ainda não saturados (onde há mercado consumidor potencial). Deve-se observar também que as chances de sucesso são maiores para o caso das marcas mais simples e produtos/serviços mais baratos, de menor valor unitário, que "caibam" nos orçamentos já apertados das famílias. Tendem a se manter como destaques em 2017 os negócios que visam o atendimento das necessidades básicas da sociedade tais como alimentos e bebidas, construção e vestuário. Deverão ser destaques os produtos e serviços de menor valor unitário e marcas mais populares.

Nos últimos meses da pesquisa Eduardo já vinha pesquisando outras empresas para fazer a representação, em especial com produtos com preços mais acessíveis. Por isso pode-se dizer que a Chocolate & CIA está seguindo a tendência obtida nesse estudo do Sebrae.

Capítulo 17: Considerações Finais

Analisando a descrição dos 24 meses da Chocolate & CIA pode-se dizer que houve muito desafios e conquistas.

Eduardo é um jovem empreendedor que evoluiu muito nesse período.

Em relação ao comparativo com as orientações sugeridas pelo SEBRAE pode-se dizer que Eduardo obteve pontos positivos e negativos.

Os principais pontos positivos foram nas exigências legais e equipamentos básicos. Eduardo sempre se preocupou em realizar suas atividades dentro da legalidade e fornecer todas as ferramentas essenciais para seus funcionários realizarem suas funções.

Dentre os pontos negativos pode-se se destacar a falta de um Plano de Negócio robusto, a ineficiência na Gestão de Pessoas e os problemas com Gestão Financeira. Em relação à Gestão de Pessoas o grande problema foi a ausência de conhecimentos básico, orientações e procedimentos adequados para o início das contratações e formação adequada da equipe.

Já no caso da Gestão Financeira a falta de um foco específico do público-alvo, desconhecimento do mercado e habilidades para negociações fizeram com que fossem escolhidos marcas e produtos de maneira aleatória.

A abertura da loja é o exemplo mais evidente da falta de planejamento e das decisões impulsivas. Apesar do aparente sucesso inicial das vendas, devido ao alto custo fixo e baixo movimento de clientes não conseguiu resistir muito tempo com as portas abertas.

Com o passar dos meses tais problemas foram se ajustando, mas o preço dessa falta de planejamento inicial foi alto. Felizmente a empresa contava com uma fonte de recursos financeiros que sustentaram a empresa nos períodos mais complicados.

Obviamente que fatores como o desemprego e as crises política e econômica afetam diretamente na atividade da Chocolate & CIA porém estes fatores também poderiam ter sido projetados se houvesse o planejamento prévio da empresa.

Apesar de ter conseguido realizar as orientações do SEBRAE levantadas aqui na pesquisa, a ordem com que elas foram acontecendo não foi a mais indicada. O planejamento prévio e orientação com pessoas mais experientes poderia ter facilitado os processos e economizado uma boa quantia de recursos.

Um ponto essencial para o sucesso de um novo empreendimento é o desenvolvimento de um bom Plano de Negócio. No caso de Eduardo tudo foi feito sempre com muita pressa e não houve tempo suficiente para esse planejamento e pesquisa aprofundada. A Chocolate & CIA foi criada no impulso e grande parte do aprendizado foi adquirido através dos erros e ao custo de muito investimento financeiro.

Apesar de parecer óbvio, vale ressaltar que esse estudo tem como objetivo alertar os empreendedores que tem interesse em iniciar atividade nessa área sobre a importância do planejamento antecipado de preferência com apoio de materiais do SEBRAE que são gratuitos e de ótima qualidade, além do auxílio personalizado de consultores ou pessoas com experiência na área.

Sobre a influência familiar, pode-se observar durante a pesquisa que a todo momento os pais estavam presentes apoiando financeiramente e emocionalmente Eduardo na criação e na gestão da Chocolate & CIA.

Em relação ao perfil do empreendedor, pode-se dizer que Eduardo apresenta várias das características apresentadas na bibliografia consultada como um modelo de influência (como os pais), coragem de assumir risco, persistência e espírito de liderança e equilíbrio para não desanimar com os problemas que surgem no dia a dia.

Para quem quer entrar e principalmente permanecer no mundo das vendas essas características são essenciais. É imprescindível ser um profissional atuante e experiente com participação contínua em treinamentos, palestras e cursos sobre o assunto. Ter cursado Administração de Empresas ou Marketing (ou Economia, como é o caso de Eduardo) pode ajudar, mas além disso é importante ter bons conhecimentos de informática e tecnologia e ficar atento às tendências de mercado com leitura de jornais e revistas especializadas.

Para se tornar mais competitivo, dimensionar o conjunto de serviços que serão agregados; avaliar o custo-benefício desses serviços é vital para a sobrevivência do negócio, porque pode representar um elevado custo sem geração do mesmo volume de receitas. Investir na qualidade global de atendimento ao cliente, ou seja: qualidade do serviço, ambiente agradável, profissionais atenciosos, respeitosos e interessados pelo cliente. Procurar fidelizar a clientela com ações de pós-venda, como: remessa de cartões de aniversário, comunicação de novos serviços e novos produtos ofertados, contato telefônico lembrando eventos e promoções.

O empreendedor deve estar sintonizado com a evolução do setor, pois esse é um negócio que requer inovação e adaptação constantes, em face das novas tendências que surgem dia-a-dia. Um bom acompanhamento de mercado, com monitoramento dos concorrentes, das tendências do setor, das inovações de produtos e a participação em

feiras e eventos, podem ser ferramentas valiosas para a determinação de estratégias competitivas para o negócio.

Referências Bibliográficas

BASU, A.; ALTINAY, E. The interaction between culture and entrepreneurship in London´s immigrant businesses. International Small Business Journal, v. 20, n. 4, p. 371-393, 2002.

BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS C. de. A Influência da Família na Formação Empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BOLENZ, S.; THIESSENHUSEN, T.; SCHÄPE, R. Fast conching for milk chocolate. Eur Food Res Technol, Berlin, v. 218, p. 62-67, 2003.

BORBA, O.R. A comunicação mercadológica no segmento do chocolate com ênfase no lojista e atacadista. Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2012.

BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 8, nov./dez. 2008. Edição Especial.

CHAMOUN, R. Como montar uma fábrica de produtos de chocolate. SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-fabrica-deprodutos-de-chocolate> Acesso em 13 de Fevereiro de 2017.

CHARLEY, H.; WEAVER, C. Milk. Food: a scientific approach. Upper Saddle River: Merrill Prentice Hall, cap.19, p.308-323, 1998.

CIDELL, J.L.; ALBERTS, H.C. Constructing quality: The multinational histories of chocolate. Geoforum, London, v. 37, p. 999-1007, 2006.

DIAS, C.A.; OLIVEIRA, R.G. Localização do Ponto de Venda: O marketing em boa companhia. São Paulo: Editora Laços, 2013.

DOLABELA, F. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, F. O segredo de Luísa / Fernando Dolabela. -- 30. ed. rev. e atual. -- São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

ENGETECNO ONLINE. Legislação. Leite e Derivados. Leite em Pó. Portaria n.146, de 07 de março de 1996. Regulamento técnico de identidade e qualidade de leite em pó. Disponível em http://www.engetecno.com.br/legislacao/leite_rtfiq_leite_po.htm. Acesso em 14 de Novembro de 2016.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, jul/set, 1991, 31(3): 63-71. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, RAUSP. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr/jun 1999.

GEM Report. Global Entrepreneurship Monitor. 1999 Executive Report. Babson College, London Business School, Kauffman Center. 1999.

GEM Report. Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2005: Relatório Executivo. Babson College, London Business School, Kauffman Center. Boston, 2005.

GEM Report. Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2004: Sumário Executivo. College, London Business School, Kauffman Center. 2004.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Global, 2008. Disponível em: <http://www. gemconsortium.org>. Acesso em: 15 de Março de 2017.

HENRIQUE, D. C; CUNHA, S. K. Metodologias, Recursos e Práticas Didático-Pedagógicas no Ensino de Empreendedorismo em Cursos de Graduação e Pós-Graduação Nacionais e Internacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador/BA. Anais...Salvador: ANPAD, 2006. CD ROM.

HILÁRIO NETO, G. Diagnóstico e análise do perfil do empreendedor joeense. 2004. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2004.

HORNADAY, J. A. “Research About Living Entrepreneurs” in KENT, C A; SEXTON, D L & VESPER, KH (eds). Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 20-34, 1982.

KOTTAK, C. P. Antropología cultural. 9. ed. Madrid: McGraw-Hill, 2002.

LONGENECKER, J. G.; SCHOEN, J. E. Management sucession in the family business. Journal of Small Business Management, v. 16, n. 3, p. 1-6, 1978.

MARTINS, R. Processamento de Chocolate. REDETEC, Rio de Janeiro, 2007. [Dossiê Técnico].

MARTINS, L. T. C. Como montar um serviço de representação comercial. SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-servi%C3%A7ode-representa%C3%A7%C3%A3o-comercial> Acesso em 13 de Fevereiro de 2017.

MATTHEWS, C. H.; MOSER, S. B. A Longitudinal investigation of the impact of family background and gender on interest in small firm ownership. Journal of Small Business Management, v. 34, n. 2, p. 29-43, 1996.

MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: Entrepreneurship and economic growth in the american economy. Tuscon: G. D. Libecap. 2000.

MUELLER, S. L.; THOMAS, A. S. Culture and entrepreneurial potential. Journal of Business Venturing, v. 16, p. 51-75, 2000.

MURRAY, H. J. Motivação e emoção. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

NEVESNY, E.; ZYZELEWICZ, D. Effect of lecithin concentration on properties of sucrose-free chocolate masses sweetened with isomalt. Eur: Food Res. Technol., Berlin, v.220, p.131-135, 2005.

SALVI, E. J. et al. Comportamento empreendedor dos proprietários de micro e pequenas empresas. Simpósio da ANPAD 2006: Gramado, 2006.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. A efetividade das ações para promover o empreendedorismo: o caso da FEEVALE. Revista Eletrônica de Administração, v. 14, n. 1, 2008.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. Estudos e Pesquisas: MPEs em números. SEBRAE: Brasília, 2004a.

SEBRAE. Fatores condicionantes da taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa. SEBRAE: Brasília, 2004b

SEBRAE. Cartilha do empreendedor. 3. ed. rev. e ampl. - Salvador: Sebrae Bahia, 2009.

SEBRAE. Os Negócios Promissores em 2017. SEBRAE: Brasília, 2016. Disponível em: < http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a315d30f98d8993b07dda11b82ec6f46/$File/7504.pdf> Acesso em 15 de Março de 2017.

SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil. SEBRAE: Brasília, 2016. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf> Acesso em 15 de Março de 2017.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, jan 2000, v. 25, Issue 1, p.217-226.

SOARES, M. A. F.; MACHADO, H. P. V. Jovens empreendedores: perfil, dificuldades na gestão e perspectivas dos empreendimentos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005. p. 305-312.

TIMMONS, J. A. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. Chicago, IL: Irwin, 4th ed., 1994.

TONELLI, A. Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPEGP, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

YIN, ROBERT K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Pesquisas mercado chocolate Euromonitor consultoria 2012. Disponível em: <http://www.abicab.org.br/associado-chocolate-e-cacau/estatisticas/> Acesso em 13 de Fevereiro de 2017.

Pesquisas produção e ranking Brasil 2013 -UHY Moreira auditores-e publicado pelo setor de economia e estatística da ABICAB.
Disponível em: <http://www.abicab.org.br/associado-chocolate-e-cacau/estatisticas/> Acesso em 13 de Fevereiro de 2017.

Glossário

Abaixo seguem alguns termos utilizados na área:

Comércio Atacadista: Venda por atacado é a forma de comercialização de grandes quantidades de produtos. Tais produtos são mais baratos por serem principalmente destinados a lojistas e comerciantes. Em geral, este sistema necessita de elos em sequência na cadeia de suprimentos, passando pelo comércio varejista.

Comércio Varejista: Varejo é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, ao contrário do que acontece na venda por atacado. É a venda a retalho, como por partes de um todo, direta ao comprador final, consumidor do produto ou serviço, sem intermediários.

Estudo de mercado: é um conjunto de atividades orientadas para antever as vendas e os preços de certo produto com a finalidade de estimar as receitas futuras e verificar às possibilidades de obter resultados compensadores tanto para investimentos empresariais quanto para investimentos públicos. Os objetivos de um estudo de mercado são garantir a elevação efetiva da qualidade de vida, observadas as condições da concessão e garantir a obtenção do lucro.

Marketing: é o conjunto de métodos e atividades relacionadas com o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor. Corresponde à implantação da estratégia comercial, que abrange um leque muito abrangente de atividades, desde o estudo de mercado, promoção, publicidade, vendas e assistência pós-venda.

Fifo: Produto que apresenta data de validade muito próxima e por isso é negociado com preço inferior.

Display: Conjunto variável de unidades de produto para comercialização, muitas vezes já é definido pela fábrica. Por exemplo: 01 *display* contém 12 barras de 140 g.

Chocolate Dietético: Também chamado diet, é formulado para atender a certos tipos de patologia, como por exemplo, o diabetes. O termo light é usado para alimentos que apresentam redução de pelo menos 25% do valor calórico total. Entre o chocolate normal e o diet a diferença de calorias é muito pequena, apenas 16 kcal. Por isso, o chocolate diet não é adequado para regimes de emagrecimento, mas sim para atender a quem não pode consumir açúcar refinado, como é o caso dos diabéticos.

Chocolate nobre: É aquele o contém alto percentual de manteiga de cacau em sua composição. É o único chocolate verdadeiro. Para garantir a facilidade de manuseio, brilho e uma textura que o faça derreter na boca o chocolate deve passar pela temperagem, antes do emprego.

Chocolate "que sua": É aquele que ficou mais tempo que o necessário dentro da geladeira. Depois de seco, ele ficará manchado.

Fracionados (Cobertura): Como os hidrogenados, também são coberturas. A diferença entre eles é que os fracionados são feitos com gordura extraída de um coco denominado palmisde, que segundo o fabricante da Siber acentua mais o sabor do chocolate e melhora a sua textura. De brilho acentuado, dispensa o choque térmico (temperagem).

Hidrogenados (cobertura): Os hidrogenados levam o título de cobertura. São aqueles onde a manteiga de cacau foi substituída por óleo extraído da soja e, portanto, não é considerado um chocolate nobre. Custa mais barato, é mais fácil de trabalhar, pois dispensa o resfriamento. Encontrado nas mesmas versões do chocolate nobre (ao leite, meio amargo, branco e colorido), é ideal para a decoração em geral. Geralmente é empregado em produções de grande escala, diminuindo os custos. Porém, a qualidade final fica comprometida quando comparada a chocolates nobres, pois ele é inferior em sabor e em textura. Ele é encontrado em barra ou pastilhas.

Temperagem: É o nome técnico do processo de derretimento e resfriamento do chocolate nobre (inclusive o diet), antes de ele ser empregado. O derretimento adequado é feito a 42°C. Em seguida, é feito um resfriamento gradual até ele ficar frio (29°C a28°C), para garantir a estabilidade do produto e a facilidade de manuseio. Use um termômetro culinário para fazer essa conferência. Deve-se fazer a temperagem sempre que os produtos forem feitos com chocolate nobre e diet.

Chocolate Amargo ou Meio Amargo: Elaborado com os grãos de cacau torrados sem adição de leite, apenas açúcar e manteiga de cacau. A quantidade de açúcar vai definir se o chocolate será amargo ou meio amargo. Segundo as normas europeias, deve-se usar, no mínimo, 35% de puro cacau para ser considerado chocolate meio amargo.

Chocolate ao Leite: Elaborado com leite ou leite em pó acrescido ao cacau. As normas europeias estabelecem um mínimo de 25% de puro cacau, para que seja considerado chocolate.

Chocolate Branco: Diferente dos demais chocolates, é feito com a manteiga de cacau, leite e açúcar podendo ser acrescentados aromas, como o de baunilha. Foi inventado na Suíça após a I Guerra Mundial.

Conchagem: Processo chave usado na fabricação do chocolate, onde o gosto e o aroma característico do chocolate são desenvolvidos. Este processo consiste em agitar por várias horas (às vezes dias) os ingredientes do chocolate (manteiga de cacau e açúcar), mantendo as pás da máquina em constante agitação até que parte da acidez e umidade seja eliminada. O nome de conchagem se deve ao fato de que as pás que mexem e refinam o produto possuem formato de conchas.

Manteiga de cacau: É a gordura do cacau, é a parte líquida extraída no processo de prensagem e fundamental na composição do chocolate.

Massa de cacau (ou torta de cacau): É a parte sólida resultante do processo de prensagem e que vai dar origem ao chocolate, seja em forma de barra ou mesmo em pó.

Prensagem: Processo onde os grãos de cacau, já sem a casca, são prensados para se obter dois produtos: a manteiga de cacau e a massa ou torta de cacau (ambos usados na fabricação do chocolate final).

Theobroma cacau: Nome científico do fruto do cacaueiro, o Cacau. Palavra de origem grega, Theobroma significa “alimento dos deuses”.

Theobromina: Substância alcalóide, encontrada no Cacau (Theobroma), e por isso, encontrada no chocolate. Benéfica à saúde, na medicina moderna, a teobromina é usada como um vasodilator e um estimulante do coração. Se comparada com a cafeína, a teobromina tem menos impacto no sistema nervoso central e estimula o coração em maior grau. Apesar de não ser considerada uma substância viciante, a teobromina foi apontada como possível causa do vício por chocolate.