

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**PLANO DE NEGÓCIOS**

CRIAÇÃO DA MARCA APYBALL®

CATHERINE CORDEIRO

OUTUBRO 2018

# **MESTRADO EM** **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** **PLANO DE NEGÓCIOS**

**CRIAÇÃO DA MARCA APYBALL®**

**CATHERINE CORDEIRO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR NUNO JOEL GASPAR FERNANDES  
CRESPO**

**PROFESSOR DOUTOR PEDRO RINO VIEIRA**

**OUTUBRO 2018**

## Resumo

“A preparação de um plano de negócios é a etapa mais importante para a criação de um negócio de sucesso” (Brad, 2014, pág. 217).

Este trabalho final de mestrado consiste na elaboração de um plano de negócios para a marca Apyball®/ empresa Apy Organics, que já se encontra no início do ciclo de vida, com o propósito de ajudar a empreendedora na tomada de decisão. A empresa pretende introduzir no mercado snacks saudáveis. O produto consiste em bolas energéticas feitas apenas de ingredientes naturais e saudáveis. É a única marca Portuguesa que fabrica bolas energéticas saudáveis, tornando-se assim um conceito inovador e diferente em Portugal. O mercado biológico, um mercado que evoluiu muito nos últimos anos e que está cada vez mais a ser um influente importante na escolha dos consumidores, tornou a criação desta marca possível. A empresa encontra-se apenas no início do seu caminho, mas com muito potencial para o sucesso.

Foram analisadas diferentes metodologias de abordagem para a elaboração do plano, sendo o modelo considerado mais adequado o de Harvard.

Como estudo de mercado foi realizado um inquérito quantitativo de resposta fechada com 112 respostas, com o intuito de perceber um pouco o que os consumidores pretendem num snack saudável e se este tem futuro no mercado biológico. Relativamente à análise do questionário, verificou-se que 77,7% gostariam de adquirir uma bola energética Apyball®, e que 85,7% dos inquiridos dão grande importância à confeção de snacks com apenas produtos biológicos.

O investimento na empresa foi suportado através de capitais próprios e o plano financeiro deste projeto demonstrou a viabilidade do negócio e que se obteria lucro logo no primeiro ano de atividade. A empresa pretende crescer e expandir o negócio através da introdução de novos produtos no mercado saudável.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de Negócio; Mercado saudável; Snacks saudáveis; Plano Financeiro.

## **Abstract**

“Preparing a business plan is the most important step in building a successful business” (Brad, 2014, page 217).

This final master's thesis consists of elaborating a business plan for the brand Apyball®/ company Apy Organics, which is already at the beginning of its life cycle, to help the entrepreneur making decisions. The company intends to introduce healthy snacks into the market. The product consists of energy balls made only from natural and healthy ingredients. It is the only Portuguese brand that makes healthy energy balls, making it an innovative and different concept in Portugal.

The organic market, a market that has evolved a lot in the last years and that is being increasingly an important influence in the choice of consumers, has made the creation of this brand possible. The company is only at the beginning of its path, but with much potential for success.

Different methodologies of approach for the elaboration of the plan were analysed, selecting the Harvard model as the most appropriate for organizing the business plan.

As a market study, a quantitative inquiry of closed answers was carried out with 112 responses, in order to perceive a little what consumers want in a healthy snack and if it has a future in the biological market. Regarding the analysis of the questionnaire, it was found that 77.7 % would like to buy an Apyball® energy ball, and that 85.7 % of the respondents give great importance to the confection of snacks with only biological products.

The investment of the company was supported only by equity and the financial plan of this project demonstrated the viability of the business and that in the first year of activity it reaches profit. The company intends to grow and expand the business through the introduction of new products in the healthy market.

Keywords: Entrepreneurship; Business plan; Healthy market; Healthy Snacks; Financial plan.

## **Agradecimentos**

Queria começar por agradecer aos meus orientadores de tese que foram fulcrais para conseguir acabar o meu trabalho final de mestrado, o Professor Nuno Crespo que sempre se mostrou disponível e dedicado a orientar o meu trabalho e o Professor Pedro Rino Vieira que me ajudou muito principalmente no Plano Financeiro, muito obrigada aos dois.

De seguida queria também agradecer á Joana Nobre Silva, a CEO da empresa. Sem a sua ajuda e sem todos os dados que me facultou não era possível fazer este plano de negócios, foi fundamental para a elaboração deste plano de negócios.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus pais, à minha irmã e ao meu namorado, por estarem sempre ao meu lado a apoiar-me, e nunca me deixarem desistir.

Obrigada por me terem ajudado neste desafio!

## Índice

1	Introdução .....	1
2	Revisão de literatura e questões de investigação .....	2
2.1	Empreendedorismo .....	2
2.2	Definição e importância do plano de negócios.....	3
2.3	Estrutura do plano de negócios.....	4
3	Metodologia .....	5
4	Plano de negócios .....	7
4.1	Sumário Executivo .....	7
4.2	Historial da empresa e equipa.....	8
4.3	Descrição do Negócio.....	9
4.3.1	O negócio .....	9
4.3.2	Missão .....	10
4.3.3	Visão .....	10
4.3.4	Valores .....	10
4.3.5	Características diferenciadoras .....	10
4.3.6	Descrição do processo produtivo .....	10
4.4	Análise da indústria .....	11
4.4.1	Tendências do meio envolvente.....	11
4.5	Análise da Concorrência.....	12
4.5.1	Modelo das 5 forças de Porter.....	14
4.6	Análise do Mercado.....	15
4.7	Plano de Marketing .....	17
4.7.1	Análise SWOT .....	17
4.7.2	Segmentação e Público-alvo .....	17
4.7.3	Posicionamento .....	18
4.7.4	Marketing-Mix .....	18
4.8	Plano Operacional .....	20
4.8.1	Estrutura legal da empresa .....	20
4.8.2	Modelo de Negócio .....	20
4.8.3	Localização, Layout e equipamento.....	22
4.9	Sumário de gestão .....	23
4.9.1	Equipa de Gestão .....	23
4.9.2	Estrutura da Organização .....	24
4.10	Plano Financeiro .....	24
4.10.1	Análise de Risco .....	28
4.10.2	Análise de Sensibilidade.....	29
5	Calendarização .....	31
6	Referências bibliográficas.....	32
7	Anexos .....	34

## **Índice de Ilustrações**

Ilustração 1- Apyball® Bagas Goji e cacau.....	19
Ilustração 2- Apyball® Chia e limão .....	19
Ilustração 3- Apyball® Bagas Inca e laranja .....	19
Ilustração 4 - Máquina de embalagem .....	22
Ilustração 5 - Máquina de preparação da massa .....	22
Ilustração 6- Localização Sede e fábrica .....	22
Ilustração 7- Layout da fábrica .....	23
Ilustração 8- Organigrama .....	24
Ilustração 9- Produção .....	26
Ilustração 10- Vendas c/ IVA .....	26
Ilustração 11- Cash Flows.....	27

## **Índice de Tabelas**

Tabela I- Sugestões de Organização do Plano de Negócios.....	6
Tabela II- Empresas concorrentes internacionais .....	13
Tabela III- Empresas concorrentes nacionais .....	13
Tabela IV- Modelo das 5 forças de Porter.....	14
Tabela V- Análise SWOT .....	17
Tabela VI- Business Model Canvas.....	21
Tabela VII- Investimento Inicial.....	25
Tabela VIII- CMVMC .....	25
Tabela IX- Gastos com pessoal.....	25
Tabela X- FSE s/Iva.....	25
Tabela XI- Instrumentos financeiros .....	27
Tabela XII- Cenários.....	28
Tabela XIII- Variável das vendas .....	29
Tabela XIV- Variável do preço.....	30
Tabela XV- Variável do preço da matéria prima.....	30
Tabela XVI- Calendarização.....	31

## **1 Introdução**

O intuito deste plano de negócios é criar a marca Apyball®, um sonho pensado já há algum tempo pela empreendedora Joana Silva, que sempre esteve no meio da alimentação saudável e que sempre sonhou em criar o seu próprio negócio.

É uma ideia nova e inovadora, pois é um negócio inexistente em Portugal e que poderá mudar a alimentação de muitas pessoas, começando apenas com um snack saudável, bolas energéticas produzidas apenas por alimentos biológicos.

Com este plano de negócios pretende-se prever o crescimento da marca ao longo dos primeiros 5 anos e antecipar os riscos que a empresa/marca poderá enfrentar, e principalmente aferir a sua viabilidade.

### **Nota Prévia:**

Ainda que a autora deste projeto o tenha desenvolvido em grande relação de proximidade com a promotora da empresa Apy Organics, detentora da marca Apyball®, Joana Silva, a mesma não detém qualquer controlo ou garantia de que este plano de negócios venha a ser implementado, total ou parcialmente pela promotora, pelo que o mesmo acaba por ter um carácter prospetivo.

## **2 Revisão de literatura e questões de investigação**

### **2.1 Empreendedorismo**

“Empreender é ter visão do mercado, é buscar novos desafios, trabalhar com recursos existentes e ter êxito” (Michel, 2006, pág.3).

O ambiente empresarial do século XXI tem sido caracterizado por uma forte competitividade, elevados riscos, menores capacidades de previsão e novas formas de gestão inovadoras. Uma atualidade complexa, em constante mudança, de caos e contradição (Kuratko & Audretsch, 2009). É nesta conjuntura complexa que o empreendedor vê uma oportunidade para a criação de valor e está disposto a correr riscos para capitalizar essa mesma oportunidade (Hagel, 2016).

Como resultado, poderá surgir o desenvolvimento de um novo produto, um novo método de produção, a abertura a um novo mercado, uma nova fonte de matéria-prima ou a criação de uma nova organização ou indústria (Dorin & Alexandru, 2014). Assim, um empreendedor é aquele que tem como principal função realizar novas combinações de meios de produção, tornando-se fundamental para o desenvolvimento da economia (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984).

Empreendedor pode ser entendido como algo que pode estar em qualquer indivíduo. Segundo esse conceito intuitivamente a pessoa pode ser empreendedora, independente do grau de ensino ou condição económica (Michel, 2006).

O comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma contextos. Neste sentido, o empreendedorismo resulta na destruição de velhos conceitos, que por serem velhos não têm mais capacidade de surpreender e encantar. A essência do empreendedorismo está na mudança. Por isso, o empreendedor vê o mundo com novos olhos, com novos conceitos, com novas atitudes e propósitos (Baggio & Baggio, 2014).

O conceito de empreendedorismo consiste, assim, num processo dinâmico de visão, mudança e criação. Requer a aplicação de energia e paixão pela criação e implementação de novas ideias e soluções criativas, onde os principais ingredientes são a predisposição

para assumir riscos calculados, identificar e obter os recursos necessários e elaborar um plano de negócios sólido (Kuratko & Audretsch, 2009).

O empreendedorismo pode ser de dois tipos: o empreendedorismo por necessidade (criam-se negócios por não haver outra alternativa para subsistência do promotor) e o empreendedorismo por oportunidade (descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativa) (Leite & Oliveira, 2007).

Os fatores que podem contribuir na motivação dos empreendedores são: pessoais, ambientais e sociológicos. Pessoais pelo desejo de realização pessoal, insatisfação no trabalho, desejo de ganhar dinheiro, desejo ardente de mudar de vida ou mesmo o fato de ser demitido do seu emprego. Os fatores ambientais estão relacionados com a análise e identificação de oportunidades de negócios ou a possibilidade de entrar num projeto. Os sociológicos referem-se à possibilidade de ter um grupo de pessoas competentes com características semelhantes, influências de parentes ou modelos já desenvolvidos na família. A motivação pode ser entendida como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços pessoais para o alcance de uma determinada meta (Baggio & Baggio, 2014).

Num estudo de profissionais de liderança de empreendedorismo, o desenvolvimento de um plano de negócios foi identificado como sendo a característica mais importante nos cursos de empreendedorismo. No geral, estudos demonstram que exposição a certos tipos de educação empreendedora aumenta as intenções individuais de começar um negócio (Honig, 2004).

## **2.2 Definição e importância do plano de negócios**

“O plano de negócios é a ferramenta chave para aumentar o financiamento” (Ernst & Young, 2001, pág.2).

Para qualquer pessoa, o momento em que se inicia um negócio é muito importante. A habilidade de tomar as suas próprias decisões e a liberdade de escolha constitui uma mudança fundamental na vida de uma pessoa. Mas o negócio tem que ser levado a sério, e para isso é necessário dar grande importância aos primeiros passos. A elaboração de um plano de negócios é uma ferramenta essencial para o sucesso de um empreendedor, pelo

que deve ser claro e bem estruturado, uma vez que é a partir dele que se consegue obter uma visão global do negócio, bem como do seu potencial (Brad, 2014).

O plano de negócios consiste num documento escrito que descreve a natureza do negócio, o mercado, o impacto que o negócio terá sobre os concorrentes, bem como os recursos e capacidades disponíveis para os empresários. Deste modo, a sua elaboração facilita a implementação do próprio negócio, bem como a obtenção do investimento necessário por parte dos investidores, uma vez que descreve a solidez do negócio (Guta, 2014). Pode ser caracterizado também como sendo um documento escrito que relata o estado atual e o futuro de uma organização (Honig, 2004).

Na elaboração de um plano de negócios devem ser considerados alguns fatores importantes como as competências das pessoas envolvidas, a identificação das oportunidades no mercado e a análise da envolvente, bem como do risco e do retorno do investimento (Sahlman, 1997). Deste modo, torna-se possível prevenir dificuldades e identificar soluções para as diversas situações que poderão surgir, bem como a redução dos riscos do projeto através da tomada de decisões baseadas em informações credíveis (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada, & Simón-Moya, 2012). Neste sentido, o plano deve ser realista, credível, ambicioso e conter indicadores técnicos, económicos e financeiros alcançáveis no médio e longo prazo (Brad, 2014).

No entanto, a elaboração de um plano de negócios por si só não pode ser considerado uma garantia de sucesso, mas contribui largamente para o sucesso do mesmo, principalmente se for bem planeado (Dornelas, 2014).

### **2.3 Estrutura do plano de negócios**

“O plano de negócio deve descrever o produto e serviço a ser vendido, o seu mercado, e como o produto será produzido ou o serviço prestado” (Delloite & Touche, 2003, cap.2 pág.3).

Embora não exista uma estrutura única para a elaboração de um plano de negócio, estes devem proporcionar um entendimento completo do negócio. Devem ser elaborados seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitem ao empreendedor utilizar a sua criatividade ou o bom senso, enfatizando um ou outro aspeto que mais

interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão (Dornelas, 2014). Um bom plano deverá ser implementado tendo em conta os recursos e as metodologias adequadas e o seu conteúdo deverá ser constantemente adaptado, dependendo da envolvente em que se encontra (Fernández-Guerrero et al., 2012). Um plano de negócios deve responder às questões “como estamos?”, “onde queremos chegar?” e “como chegaremos lá?” (Greene & Hopp, 2017). Muito do sucesso das empresas em estado de crescimento é creditado ao empreendedor que planeou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade ao pormenor antes de coloca-lo em prática(Dornelas, 2014).

Para a preparação do plano de negócios é necessário realizar três passos: pesquisar a informação necessária, planear eficientemente a sua realização e realizar o esboço do plano de negócios(Guta, 2014).

Independentemente do tamanho do plano de negócios, para ser considerado completo, deve constituir a seguinte estrutura: o resumo, o diagnóstico do negócio, a missão e os objetivos do negócio, a análise do mercado, o marketing e vendas, o produto/serviço, a gestão da empresa, o plano financeiro, a gestão do risco e por fim os anexos(Brad, 2014). Claro que nem todos os planos de negócios seguem precisamente este modelo. Um plano de negócios conjuga alguns elementos, com o acréscimo de novos e a eliminação de outros. No entanto, as informações mais importantes para um determinado negócio têm que estar inseridas no plano de negócios. Independentemente das variações da estrutura do plano de negócios, todos os planos básicos contêm descrições das oportunidades, do contexto, da gestão, do risco financeiro e das recompensas (Harvard Business Press, 2012).

Por fim, as mudanças de paradigmas deixam claro que as empresas e os seus profissionais sem o planeamento, e sem um alto grau de empreendedorismo dificilmente conseguem manter-se competitivas, e conseqüentemente ao longo do tempo acabam por fechar e desaparecer do mercado (Michel, 2006).

### **3 Metodologia**

O presente plano de negócios tem o objetivo de suportar a criação da empresa Apy Organics e marca Apyball®, com o intuito de desenvolver snacks saudáveis. A seleção da estrutura do plano de negócios teve por base a comparação de 3 metodologias que

podemos verificar na TABELA I. Após a análise das metodologias apresentadas conseguimos identificar que são todas muito completas tanto a do IAPMEI (2016), de Harvard (2007) e da Ernst & Young (2001), mas a metodologia selecionada foi a de Harvard, isto por ter sido considerada a mais abrangente e mais detalhada para a realização do plano de negócios. A metodologia de Harvard é muito completa tocando um pouco em todos os pontos, nomeadamente a descrição do negócio, as diversas análises ao ambiente interno e externo, o plano de marketing, financeiro e operacional e por fim a calendarização.

*Tabela I- SUGESTÕES DE ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS*

ERNST & YOUNG	HARVARD	IAPMEI
Sumário Executivo	Capa e índice	Sumário Executivo
Conceito	Sumário Executivo	O histórico da ideia e/ou dos promotores
Análise de mercado e Concorrência	Descrição do Negócio	O Mercado Subjacente
Estratégia de Negócio	Análise ambiental do negócio	A nova ideia e o seu posicionamento no Mercado
Estratégia Operacional	Análise da indústria	O projeto/Produto/Ideia
Gestão e Organização	Análise da concorrência	Estratégia Comercial
Resumo Financeiro	Análise do mercado	Gestão e Controlo do Negócio
Perspetivas de futuro	Plano de Marketing	Investimento necessário
Fundos Necessários	Plano Operacional	Projeções Financeiras/Modelo financeiro
Anexos	Sumário de Gestão	
	Plano Financeiro	
	Anexos e Calendarização	

Fontes:(Ernst & Young, 2001);(Harvard Business Press, 2007); (IAPMEI, 2016)

Para a obtenção de mais informação, foram realizadas pesquisas de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias, através dos conhecimentos académicos adquiridos no mestrado em Ciências Empresariais, nomeadamente as unidades curriculares de Análise

de Investimentos, Marketing, Contabilidade e Empreendedorismo, que proporcionaram as ferramentas necessárias para a elaboração deste projeto.

Durante a realização deste plano de negócios foram realizadas várias reuniões com a diretora da empresa Apy Organics, de forma a estar próxima da empresa e obter todos os detalhes necessários para a elaboração do projeto.

Também como fonte primária foi realizado um questionário para a análise de mercado para o público em geral, de modo a perceber melhor em quem a empresa deveria investir e conseguir obter uma estimativa de viabilidade do negócio.

Os dados secundários recolhidos foram nomeadamente de estudos da Innova Market Insights, da Nancy Gagliardi e da Healthy Snack Market Analysis, Research and Markets.

## **4 Plano de negócios**

### **4.1 Sumário Executivo**

Atualmente a má alimentação tornou-se uma problemática na vida das pessoas, comer alimentos ricos em gorduras, saltar refeições por não se ter tempo ou consumir comidas industrializadas em excesso e outras más opções diminuem a disponibilidade de nutrientes, que são necessários para o bom funcionamento do organismo, e que são vitais para uma vida saudável.

A criação da marca Apyball® veio contradizer este paradigma sendo a primeira marca de bolas energéticas produzidas em Portugal. A empresa que as irá produzir (Apy Organics) gerida pela empreendedora portuguesa Joana Nobre Silva, produz uma nova linha de snacks 100% puros, consistentes e completos, para facilitar a ingestão de alimentos saudáveis mesmo com a falta de tempo. A empresa pretende mudar a cadeia alimentar tradicional.

As bolas energéticas são produzidas com ingredientes biológicos, isentos de glúten, sem açúcar refinado, sem lactose, sem organismos geneticamente modificados (OGM) nem tratamentos térmicos. Com estes snacks a empresa pretende contribuir para um mundo mais saudável, com snacks saborosos, saudáveis e orgânicos e consciencializar os consumidores a fazerem escolhas mais justas. As Apyball's® são um snack que se pode levar no bolso, que promove energia, bem-estar e vitalidade.

A fábrica situa-se em Lisboa, começando o negócio com apenas 2 pessoas, a empreendedora e uma técnica de produção. A empreendedora vende a Apyball® atualmente através da Internet, nomeadamente pelas redes sociais e e-mail. As bolas energéticas são vendidas à unidade ou por caixas, as pequenas contêm 12 bolas energéticas e as caixas grandes contêm 33 bolas energéticas.

O público alvo serão maioritariamente pessoas entre os 20 e 55 anos, sendo pessoas com um salário médio-alto, e que dão grande importância aos snacks feitos com alimentos saudáveis. O preço médio da Apyball® é 1,43€, preço que a empreendedora pretende diminuir com o aumento da produção.

A empresa para criar uma imagem de marca forte aposta principalmente no marketing digital, mais concretamente na publicação constante de fotografias e vídeos nas redes sociais, de forma aos clientes estarem sempre a par das novidades.

A Apy Organics tem um capital social de 25 000€, o ciclo de vida deste projeto é de 5 anos, com uma estimativa de VAL de 401.073,87 € e a TIR de 240%.

Concluindo, a Apyball® é um novo conceito em Portugal e com muito potencial para crescer e ter sucesso. A empreendedora pretende apostar futuramente em novos produtos e continuar a inovar no mercado saudável, um mercado que se encontra em grande expansão tanto nacionalmente como internacionalmente.

## **4.2 Historial da empresa e equipa**

A marca Apyball® nasceu da empresa Apy Organics, criada pela empreendedora Joana Nobre Silva no dia 24 de Maio de 2017. A fundadora concluiu o curso de Publicidade e Marketing no Instituto Politécnico de Lisboa na Escola Superior de Comunicação Social em 2010 onde conseguiu adquirir aptidões em comunicação e publicidade. O mercado biológico sempre foi uma área em que se interessou e por isso achou adequada a criação de um negócio e a abertura de uma “start-up” em que se sabe o que se está a fazer, conhecendo bem a área, as aptidões, limitações e, sobretudo, a viabilidade do negócio. Desde 2012 que pratica uma alimentação sem produtos provenientes de animais, sem glúten ou ingredientes processados e refinados, o que faz com que conheça as melhores alternativas aos laticínios, ovos, açúcar, glúten, farinhas e óleos. Sabe o que consegue e não consegue fazer com os ingredientes que tem disponíveis na natureza. A Joana sempre

esteve ligada á alimentação e inclusive, teve a sorte de ser nomeada tanto por revistas nacionais como também internacionais: “top healthy food instagram accounts to follow” nos EUA, “10 instagram accounts to follow for healthy eating & living” na Austrália e revistas portuguesas como Activa, TimeOut e Máxima. Isto por publicar várias receitas nas redes sociais e por já ter um grande número de seguidores e estes gostarem das suas publicações.

A Apy Organics veio inovar o mercado dos snacks saudáveis através da Apyball®, a única bola energética saudável portuguesa existente no mercado Português. A equipa é composta apenas pela empreendedora e por mais uma pessoa que ajuda na parte da produção.

### **4.3 Descrição do Negócio**

#### **4.3.1 O negócio**

A Apyball® consiste na produção de snacks biológicos, veganos, sem glúten, açúcar, óleos refinados, OGM (Organismos geneticamente modificados), soja, aditivos, conservantes e preservantes. Este snack saudável consiste na confeção de snacks simples feitos com um total de 5 a 7 ingredientes, que são altamente nutritivos, ricos em fibras, minerais, gorduras insaturadas, ómeegas essenciais, proteína vegetal e ingredientes puros vindos da natureza.

O objetivo dos snacks é cuidar da saúde e preservar o meio ambiente e os animais. Pretende-se confeccionar alimentos ricos, simples, de confiança, naturalmente deliciosos e práticos de transportar para comer em qualquer local e a qualquer hora. Tudo isto com uma grande consciência ambiental, ecológica e de responsabilidade social.

A Apyball® tem um propósito maior, mais que “uma moda” ou uma oportunidade, tem um propósito simples, autêntico e consciente. O grande objetivo da empresa é reestruturar a oferta de produtos na cadeia alimentar tradicional e oferecer alternativas realmente saudáveis e justas para todas as pessoas.

### **4.3.2 Missão**

Produzir alimentos saborosos, saudáveis e sustentáveis que respeitem os limites da natureza, valorizem o meio ambiente, as pessoas e os animais.

### **4.3.3 Visão**

Ajudar os consumidores a fazerem escolhas mais conscientes e verdadeiramente saudáveis.

### **4.3.4 Valores**

Os valores da empresa assentam na sustentabilidade, alimentação saudável e preocupação ecológica.

### **4.3.5 Características diferenciadoras**

As principais características diferenciadoras do produto são as seguintes:

- A Apyball® tem uma lista de ingredientes simples, curta e com ingredientes “de verdade” que toda a gente conhece, ao contrário dos encontrados nos produtos convencionais que têm aditivos químicos, sendo muitos deles desconhecidos.
- É um snack fácil e prático de transportar.
- As bolas energéticas podem ser ingeridas cruas, aquecidas, ou podem ser utilizadas como base para bolos.

### **4.3.6 Descrição do processo produtivo**

A produção das bolas energéticas é um processo muito simples e rápido. São utilizadas duas máquinas, uma que auxilia na preparação da massa e outra que trata do embalamento. Começam-se então por misturar todos os ingredientes crus na máquina de preparação da massa. Quando a massa fica homogénea, retira-se da máquina e enrola-se as bolas á mão. Por fim passam imediatamente para o embalamento.

Relativamente à conservação, o produto final é uma mistura de fruta seca e oleaginosas, o que não causa problemas em termos de conservação. Naturalmente os ingredientes utilizados têm uma validade de pelo menos 6 meses, depende da colheita dos mesmos. Preferencialmente escolhemos ingredientes frescos que garantam uma validade até 12 meses, sem conservantes nem emulsionantes.

A empresa poupa nos recursos naturais, não utilizando muita água, nem fornos, nem aquecimentos e não fazendo lixo alimentar. As embalagens que utiliza são especiais, são *eco-friendly*, no futuro a empresa pretende utilizar embalagens 100% ecológicas, mas só será possível com o crescimento da empresa, pois estas embalagens têm um preço muito mais elevado.

## **4.4 Análise da indústria**

### **4.4.1 Tendências do meio envolvente**

Hoje em dia, há uma tendência para procurar alimentos saudáveis, as pessoas preocupam-se mais com os rótulos e com as novas tecnologias aliadas à alimentação e à sustentabilidade. Consegue-se verificar um aumento de consumidores mais informados sobre a nutrição saudável, tal como há um grande número interessados em transformar a sua dieta, apostando mais em produtos frescos e saudáveis. (Nancy Gagliardi, 2015).

Com os lanches a substituir frequentemente as refeições completas, o valor nutricional do produto passou a ser uma preocupação crescente para os consumidores (Kaddie Stephens, 2018). Os snacks obtiveram uma grande evolução. Não se estão apenas a tornar mais saudáveis, como também mais saborosos e nutritivos, desvanecendo os limites entre lanches e refeições. A pesquisa da Innova Market Insights refere como a informação nutricional dos snacks está em mudança. No que toca aos seus ingredientes, aposta mais nas proteínas, fibras, vitaminas e minerais. Isto também devido à grande tendência da procura de alimentos de alta proteína, para combater a saciedade (Innova Market Insights, 2018).

No ano de 2017, 4% dos snacks lançados globalmente apresentam uma alegação de “baixo teor de gordura” e 6% do total de snacks trazem uma alegação “sem gorduras trans”. Ao mesmo tempo, a participação percentual dos pedidos de açúcar (baixo teor de

açúcar / sem adição de açúcar / sem açúcar) nos novos lançamentos de snacks cresceu de 2% em 2012 para quase 4% hoje (Innova Market Insights, 2018).

Por conseguinte, a alimentação saudável nunca esteve tanto na moda. Nunca se falou tanto em comida como atualmente e os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes e com necessidades cada vez mais autênticas. Muitas vezes por motivos financeiros as pessoas não comem produtos mais saudáveis. Outras vezes por falta de tempo ou mesmo por estarem demasiado cansados para cozinhar. No entanto, o marketing alimentar nunca esteve tão ativo como atualmente, e conseguimos cada vez mais encontrar imensos blogs com receitas de comida saudável, com preços acessíveis, fáceis e rápidos de fazer.

Segundo a Healthy Snack Market Analysis, da Research and Markets, o mercado global de snacks saudáveis deverá atingir 32,8 bilhões de dólares até 2025. A crescente consciencialização sobre os snacks saudáveis, juntamente com a mobilidade do produto, está a impulsionar o crescimento deste mercado. Com rótulos transparentes, sem organismos geneticamente modificados (OGM), sem glúten, com baixo teor de açúcar e outras alegações saudáveis, superaram as tendências de crescimento no mercado de snacks, todos os fabricantes deveriam respeitar estes novos padrões de saúde (Kaddie Stephens, 2018).

#### **4.5 Análise da Concorrência**

Em Portugal não existem muitas empresas que produzam snacks saudáveis sendo os principais potenciais concorrentes internacionais: a Roobar (marca Búlgara) e a Bounce (marca Australiana com representação na Europa, Reino Unido).

*Tabela II-EMPRESAS CONCORRENTES INTERNACIONAIS*

<b>Empresas</b>	<b>Origem</b>	<b>Sabor</b>	<b>Produto/ textura</b>	<b>Preço</b>
<b>Roobar</b>	Búlgara	Produzido com 4 a 5 ingredientes (frutos secos e nozes) <i>raw</i> . É orgânica, vegan, sem adição de açúcares, nem glúten.	Bola energética	Roobiotic energy ball 22g: 0,93€
<b>Bounce</b>	Australiana	Produzido com ingredientes crus. É orgânica, vegan, sem adição de açúcares, nem glúten.	Bola energética	Bounce energy ball 45g: 1,99€
<b>Apyball®</b>	Portuguesa	Produzido com 5 a 7 ingredientes <i>raw</i> . É orgânica, vegan, sem lactose, sem soja, sem açúcar refinado e qualquer outro aditivo.	Bola energética	Apyball® 38g: 1,43€

Fontes: (Roobar, 2012);(Bounce, 2004).

Relativamente às principais concorrentes portuguesas, são a BioBarra, a Iswari e a NatureFoods. Estas empresas não produzem bolas energéticas, mas sim outro tipo de snacks saudáveis, como granolas, bolachas, pão, óleos, manteigas de oleaginosas, barrinhas de sementes, biscoitos e outros snacks variados.

*Tabela III- EMPRESAS CONCORRENTES NACIONAIS*

<b>Empresas</b>	<b>Origem</b>	<b>Sabor</b>	<b>Produto/ textura</b>	<b>Preço</b>
<b>BioBarra</b>	Portuguesa	Ingredientes provenientes de agricultura biológica, isentos de glúten, lactose, açúcares, adoçantes, e sem organismos geneticamente modificados;	Barra	Barra 30g: 1,55€
<b>NatureFoods</b>	Portuguesa	Barras energéticas biológicas, sem glúten e sem lactose.	Vendem diversos produtos biológicos substitutos á Apyball® mas principalmente as barras energéticas.	Barra energética 25g: 1,14€
<b>Iswari</b>	Portuguesa	Ingredientes crus e 100% naturais, constituindo um snack nutritivo, energético e saciante.	Vendem diversos produtos biológicos substitutos á Apyball® mas principalmente as barras energéticas.	Barra energética 40g: 1,30€
<b>Apyball®</b>	Portuguesa	Produzido com 5 a 7 ingredientes <i>raw</i> . É orgânica, vegan, sem lactose, sem soja, sem açúcar refinado e qualquer outro aditivo.	Bola energética	Apyball® 38g: 1,43€

Fontes:(Iswari, 2010);(Bio Barra, 2013);(DIETIMPORT, 2008).

Conseguimos verificar através da comparação entre as concorrentes que a Apyball® é a única marca portuguesa a produzir bolas energéticas saudáveis. As outras marcas portuguesas têm snacks saudáveis mas apenas de produtos substitutos. Nas marcas estrangeiras o preço das bolas energéticas é similar às da Apyball®, mas a qualidade do produto não é a mesma, e não é uma marca nacional, o que proporciona uma vantagem competitiva à Apyball®.

#### 4.5.1 Modelo das 5 forças de Porter

É importante refletir, no mercado de snacks saudáveis a competitividade que lhe está subjacente. Consequentemente, foi elaborado o modelo das Cinco Forças de *Porter*, que pretende demonstrar os dados sobre a intensidade competitiva, o poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, produtos substitutos e ameaça de novos concorrentes, sintetizadas no seguinte quadro:

*Tabela IV- MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER*

	<b>Nível</b>	<b>Justificação</b>
<b>Poder negocial dos fornecedores</b>	Baixo	- Grande número de fornecedores da matéria prima - Diversos fornecedores com preços variados
<b>Poder negocial dos clientes</b>	Médio	- Existência de snacks substitutos -- Snacks substitutos com grande variedade de preço - Únicas bolas energéticas saudáveis produzidas em Portugal no mercado
<b>Produtos substitutos</b>	Alto	- Snacks convencionais - Outros snacks saudáveis
<b>Ameaça de novos concorrentes</b>	Médio	- Custo de produção elevado/custo de venda elevado - Tendência dos Snacks saudáveis - Surgimento de novas empresas que produzam bolas energéticas saudáveis
<b>Intensidade Competitiva</b>	Médio	- Produto único no mercado português - Aposta na sustentabilidade - Alimentação saudável - Aumento do consumo de snacks saudáveis - Grande número de concorrentes de snacks convencionais.

## 4.6 Análise do Mercado

O trabalho, o stress e o cansaço leva-nos a não ter tempo para preparar lanches saudáveis ou pequenos almoços saudáveis, o que faz com que durante o dia estejamos sempre a petiscar. Muitas das vezes levam-se peças de fruta, frutos secos, ou os dois quadrados de chocolate preto, que são alguns dos snacks saudáveis mais comuns, mas passado algum tempo começa-se a ficar cansado de comer sempre a mesma coisa, e com a falta de tempo para novas receitas e com o aumento do interesse dos consumidores na procura de novos conceitos e novos sabores, retira o interesse no consumo do simples snack saudável.

Mas o mercado saudável, e mais concretamente dos snacks saudáveis, por mais que seja uma novidade no mercado nacional, tem apresentado elevados crescimentos nos últimos anos. Começam a surgir cada vez mais empresas que produzem refeições e snacks saudáveis e as pessoas começaram cada vez mais a interessar-se pela sua saúde e bem-estar e, começam a fazer uma alimentação mais saudável, mesmo que tenham que pagar um pouco mais.

Posto isto foi realizado um inquérito como estudo de mercado, onde obtivemos 112 respostas, conseguindo assim fazer uma análise mais pormenorizada às necessidades do público-alvo em relação à marca, quais os sabores que preferem, o que estariam dispostos a pagar e principalmente se se preocupam em o snack ser saudável.

Após a análise das respostas do inquérito que se encontram no ANEXO II, conseguimos verificar que o público-alvo tem entre os 15 e 54 anos de idade e o género predominante é o feminino com 72,3% das respostas. A maioria dos inquiridos tem o ensino superior, seguido do ensino secundário, com pouca percentagem nos ensinos inferiores. O rendimento anual predominante é o de 7.001€ a 15.000€, seguido de 15.001€ a 30.000€, e a maioria pratica desporto entre 4 a 6 vezes por semana, o que demonstra a importância do bem-estar físico.

Relativamente ao consumo de snacks a maioria dos inquiridos consome snacks entre 2 a 3 vezes por semana, sendo a informação nutricional e o sabor e textura as características mais relevantes para a escolha de um snack. Contudo a marca foi considerada a característica menos relevante. A maioria dos inquiridos preferiria comprar os snacks nos supermercados e em lojas biológicas. Muitos dos consumidores costumam adquirir as

suas compras *online*, dos quais no questionário, 31 pessoas (27,7%) prefeririam comprar através do *site* da empresa, 31 respondentes (27,7%) prefeririam comprar por *sites* de marcas saudáveis, e o que obteve menos respostas foram os *sites* internacionais (ex: Amazon, Ebay).

Com a análise deste questionário conseguimos averiguar que 93,8% dos inquiridos não conhecia a Apyball®, e que 6,3% conhecia. Isto explica-se pelo facto da marca estar à pouco tempo no mercado, mas também justifica a necessidade numa forte campanha de publicidade da empresa, para dar a conhecer o seu produto. Relativamente à probabilidade de adquirirem uma bola Apyball®, 50 inquiridos responderam que era provável, seguido de 33 responderam muito provável, 24 pouco provável, 4 certo, e 1 impossível. Pode-se concluir que o produto conseguiu cativar a atenção dos seus inquiridos para experimentar este novo conceito.

O preço da Apyball® individualmente é 1,50€. A maioria dos inquiridos respondeu que talvez fosse um preço adequado, 58% das pessoas responderam que achavam adequado e 30,4% não acharam adequado. O preço é sempre um assunto muito delicado, sendo o que muitas vezes impede certos consumidores de consumirem certos produtos, pela incapacidade financeira. Em comparação com um snack convencional a maioria dos inquiridos não se importavam de pagar 0,30€ a mais.

A maioria dos inquiridos dá importância à confeção dos snacks apenas com produtos biológicos, sendo que apenas 13 pessoas acham indiferente, 2 acham pouco relevante e 1 pessoa achou sem relevância.

No questionário conseguimos verificar qual a Apyball® com mais sucesso, sendo esta a Apyball® Bagas Goji e cacau, seguida pela Apyball® Chia e Limão, e a com menos sucesso a Apyball® Bagas Inca e Laranja. Relativamente aos novos sabores, a maioria dos inquiridos preferiria o novo sabor de Amendoim crocante.

Com a análise a este inquérito conseguimos estudar melhor o nosso público-alvo e perceber também quais as suas preferências, para a obtenção de uma estimativa de sucesso dos vários produtos.

## 4.7 Plano de Marketing

### 4.7.1 Análise SWOT

Após realizarmos o estudo de mercado, analisámos a envolvente onde a empresa se insere, de forma a posicioná-la estrategicamente no mercado:

*Tabela V- ANÁLISE SWOT*

<b>Forças (S)</b>	<b>Fraquezas (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conceito saudável;</li> <li>○ Produto ecologicamente sustentável;</li> <li>○ Único produtor em Portugal;</li> <li>○ Relação preço/qualidade;</li> <li>○ Experiência no mercado saudável;</li> <li>○ Utilização de matéria-prima de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Preço do produto elevado;</li> <li>○ Necessidade da importação da matéria prima;</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tendência dos produtos saudáveis;</li> <li>○ Alimentação rápida e saudável;</li> <li>○ Fácil de transportar;</li> <li>○ Aumento do consumo dos snacks saudáveis;</li> <li>○ Produto desconhecido no mercado português;</li> <li>○ Valorização dos produtos produzidos em Portugal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fornecedores nacionais e internacionais;</li> <li>○ Concorrência dos snacks convencionais;</li> <li>○ Distribuição inicial limitada;</li> <li>○ Poder económico baixo dos consumidores;</li> <li>○ Surgimento de novas empresas.</li> </ul>

### 4.7.2 Segmentação e Público-alvo

A Apyball® segmentou o mercado com os seguintes critérios:

Sócio-demográfica: A Apyball® quer chegar a todo o tipo de pessoas, mas infelizmente sendo um produto *premium* destina-se a pessoas com um rendimento médio/elevado. Só as pessoas com um rendimento médio/elevado é que conseguem adquirir o produto, visto que a empresa não consegue obter uma margem de lucro muito elevada, logo o produto não consegue ter o preço tão baixo como o desejado pelos seus clientes.

Psicográficas: A empresa procura consumidores que tenham estilos de vida saudáveis e também cativar as pessoas menos saudáveis a começar a ingerir este tipo de alimentos.

### 4.7.3 Posicionamento

Após a análise dos vários concorrentes da Apyball® tanto portugueses como internacionais, conseguimos verificar que a Apyball® tem uma vantagem competitiva por ser a única marca que produz em Portugal bolas energéticas saudáveis. Como já foi abordado, o mercado saudável está em crescimento e a Apyball® começa a destacar-se pelos seus snacks únicos e saudáveis, sendo produtos com qualidade e muito saborosos. A empresa pretende ser o mais transparente possível e oferecer os melhores produtos aos seus clientes.

### 4.7.4 Marketing-Mix

#### Produto

A Apyball® veio contradizer o paradigma dos snacks convencionais pouco saudáveis, rápidos de fazer e baratos, através das suas bolas energéticas. Um produto produzido para ajudar numa alimentação mais saudável e prático de transportar a qualquer lado.

As Apyball's® são até ao momento as primeiras e as únicas bolas energéticas portuguesas feitas a partir de super-alimentos, apenas. Todos os *snacks* produzidos pela empresa são diferenciadores porque desafiam o “comum tradicional”. “*Energy balls*” ou bolas energéticas são ricas em proteína de plantas, sem leite, ovos, açúcar, óleos e farinhas. Também não têm OGM (Organismos geneticamente modificados), glúten, lactose, soja, açúcar refinado e qualquer aditivo. São, literalmente, super-alimentos misturados: “*fruits and nuts*”.

Também podemos denominar as bolas energéticas como cruas ou “*Raw energy balls*”, isto porque não é aplicado qualquer tratamento térmico e, desta forma, é garantido que todos os nutrientes, vitaminas, enzimas e antioxidantes são preservados. Feitas apenas com os ingredientes mais simples e saudáveis como as tâmaras, cacau, as sementes, fruta seca, coco e oleaginosas. Atualmente a oferta estende-se a 3 variedades: Chia e limão, Bagas Goji e cacau e Bagas Inca e Laranja.



Ilustração 1- Apyball®  
Bagas Goji e cacau



Ilustração 2- Apyball® Chia  
e limão



Ilustração 3- Apyball®  
Bagas Inca e laranja

### Preço

A produção das Apyball's® é mais cara do que um snack convencional, mas a empresa compromete-se a oferecer mais por mais. Deste modo, o preço do produto é mais elevado do que dos snacks convencionais por serem utilizados produtos frescos e biológicos e pela necessidade de importação de alguns ingredientes base (bagas inca, bagas goji, coco, chia, cacau, tâmara e a aveia), o que consequentemente aumenta o custo de produção.

O preço de uma bola energética Apyball® com 38g é 1,50€, mas a empreendedora pretende baixar o preço, quando a produção aumentar. Com as caixas pequenas e grandes a Apyball® tem o custo médio de 1,43€.

### Comunicação

A comunicação em qualquer empresa é sempre fundamental para o sucesso do negócio, com o avanço das novas tecnologias, muitas das empresas vendem tudo pela internet. O marketing B2C é efetuado *online*, sendo o produto dirigido diretamente para o cliente.

A Apyball® tem apostado principalmente em:

- Redes sociais, nomeadamente o Facebook e o Instagram, através da publicação de fotografias, vídeos e do *feedback* dos clientes.
- Website da empresa, que ainda se encontra em construção.
- O tradicional “Boca-a-Boca”, pelo *feedback* dos clientes, tanto positivos como negativos.

A empresa futuramente pretende também apostar em revistas *online* e pretende utilizar a ferramenta CRM (Customer Relationship Management) de forma a criar uma relação mais próxima com os seus clientes, de forma a segmentar a residência dos clientes, as suas preferências de sabores, etc.

### **Distribuição**

Relativamente à distribuição do produto a Apyball® decidiu efetuar a sua distribuição de forma direta ao cliente por transportadoras privadas e futuramente através de grandes supermercados. A sua área de atuação é principalmente Portugal logo a distribuição é feita principalmente através de transporte rodoviário e por transporte aeronáutico para fora de Portugal. Os países internacionais onde a Apyball® distribui mais são Espanha, Reino Unido, Suíça, Alemanha e Bélgica.

## **4.8 Plano Operacional**

### **4.8.1 Estrutura legal da empresa**

A marca Apyball® pertence à empresa Apy Organics, Lda que juridicamente é uma sociedade por quotas. A empresa foi registada no dia 24 de Maio de 2017 com um capital social de 25.000€.





A empresa é certificada pela HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) e tem o certificado biológico, ponto verde e código de barras.

### **4.8.2 Modelo de Negócio**

#### **Business Model Canvas**

O Modelo Business Canvas é uma ferramenta de gestão estratégica, que permite desenvolver novos modelos de negócios ou até já existentes.

Tabela VI- BUSINESS MODEL CANVAS

 <p><b>Parceiros Principais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pack4, parceiro de maquinaria</li> <li>• Agrosourcing, Amendouro, NaturalConcepts: fornecedores de matéria prima</li> <li>• CTT, MRW: transportadores</li> <li>• Topgrade: fornecedor de embalagens</li> </ul>	 <p><b>Atividades Principais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção de bolas energéticas</li> <li>• Design e imagem da marca</li> </ul>	 <p><b>Proposta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolas energéticas saudáveis</li> <li>• Preservação da saúde</li> <li>• Sustentabilidade das gerações futuras</li> </ul>	 <p><b>Relação com o Consumidor</b></p> <p>Relação próxima e de confiança</p>	 <p><b>Segmentos-alvo</b></p> <p>Todo o tipo de consumidores com um rendimento médio/alto que gostem de um snack saudável e saboroso</p>
	 <p><b>Recursos Principais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingredientes base: Tâmara, amêndoa e aveia.</li> <li>• Ingredientes específicos de cada bola: Bagas inca e óleo essencial de laranja; Cacau e bagas goji; Coco, sementes de chia e óleo essencial de limão.</li> <li>• Equipamentos: 2 máquinas: uma que auxilia na preparação da massa e outra que trata do embalamento</li> <li>• Recursos humanos: 2 colaboradores</li> </ul>		 <p><b>Canais de distribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte rodoviário</li> <li>• Transporte aeronáutico</li> </ul>	<p>-</p>
 <p><b>Estrutura de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamento necessário</li> <li>• Produtos necessários para a produção</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>		 <p><b>Fluxos de receitas</b></p> <p>Venda das caixas Apyball®</p>		

### 4.8.3 Localização, Layout e equipamento

Relativamente ao equipamento, o processo todo divide-se em 3 etapas: preparação da massa, corte e molde, e embalagem. Existem duas máquinas, uma que auxilia na preparação da massa e outra que trata do embalamento. O único processo que falta automatizar é o de corte e molde da massa em bolas.

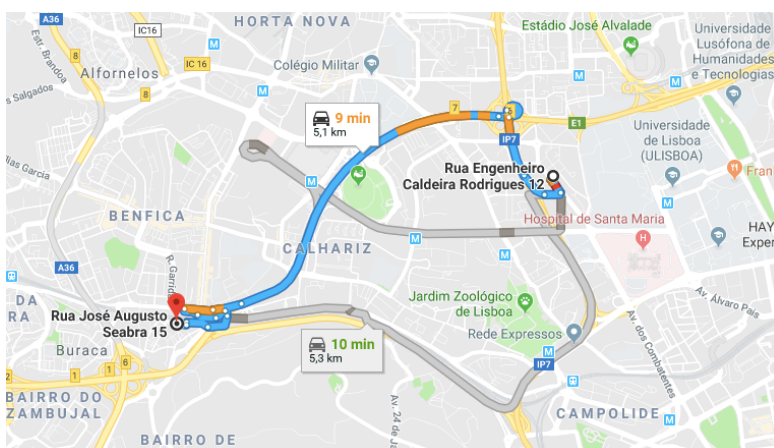


*Ilustração 5 - Máquina de embalamento*



*Ilustração 4 - Máquina de preparação da massa*

A sede da empresa localiza-se na casa da empreendedora na Rua Engenheiro Caldeira Rodrigues 12, 4E, 1600-231 Lisboa e a fábrica localiza-se na Rua José Augusto Seabra, 15B, 1500-675 Lisboa.



*Ilustração 6- Localização Sede e fábrica*



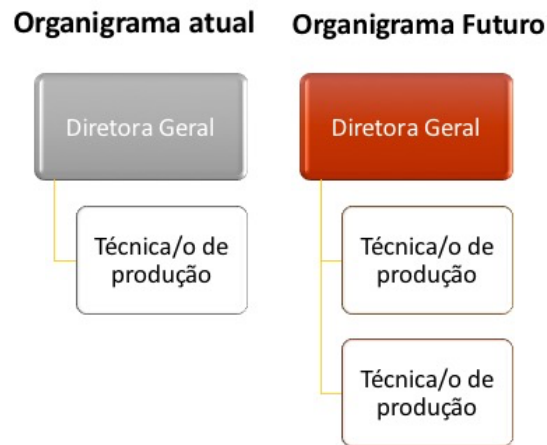
Ilustração 7- Layout da fábrica

## 4.9 Sumário de gestão

### 4.9.1 Equipa de Gestão

A equipa de gestão é composta apenas pela empreendedora Joana Silva. Na abertura de uma empresa é muito importante existir um controlo de custos/despesas e a fundadora da Apyball® (marca)/Apy Organics (empresa) tem que estar consciente de que durante o primeiro ano as responsabilidades são enormes e para se conseguir uma boa equipa e proporcionar boas condições são precisos sacrifícios nos primeiros meses/anos da empresa. A fábrica está sempre a produzir de segunda a domingo, consoante o número de encomendas pedido.

## 4.9.2 Estrutura da Organização



*Ilustração 8- Organograma*

## 4.10 Plano Financeiro

Para a elaboração do plano financeiro recorreu-se a um conjunto de ferramentas de análise financeira para aferir a viabilidade do negócio.

O plano foi desenvolvido com base nos seguintes pressupostos:

- O início do projeto começou em 2017, começando a produção em Janeiro de 2018.
- O projeto foi analisado num ciclo de vida de 5 anos, com o objetivo de prolongamento da vida útil.
- O capital social da empresa foi de 25.000€.
- Os recebimentos e pagamentos foram sempre realizados a pronto pagamento.
- O investimento inicial começou com a obtenção de duas máquinas para a produção do produto, como podemos verificar na seguinte figura:

*Tabela VII- INVESTIMENTO INICIAL*

<b>2018</b>	<b>Investimento Inicial</b>	
	Denominação	Custo
	Máquina de preparação da massa	1 400 €
	Máquina de embalagem	18 000 €
	<b>Total</b>	<b>19 400 €</b>

Com base nos dados recolhidos através da empreendedora e da análise de mercado, foi possível aferir a produção necessária e prever também os custos anuais do projeto como podemos verificar nas seguintes figuras:

*Tabela VIII- CMVMC*

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Goji e Cacau</b>	3 360 €	5 598 €	20 992 €	21 831 €	23 140 €
<b>Chia e Limão</b>	3 196 €	5 326 €	19 972 €	20 771 €	22 017 €
<b>Bagas Inca e Laranja</b>	2 742 €	5 796 €	21 734 €	22 603 €	23 959 €

*Tabela IX- GASTOS COM PESSOAL*

<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>17 978 €</b>	37 520 €	38 568 €	40 140 €	41 187 €

*Tabela X- FSE S/IVA*

<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>9 531,67 €</b>	19 315,67 €	19 075,67 €	20 205,67 €	20 255,67 €

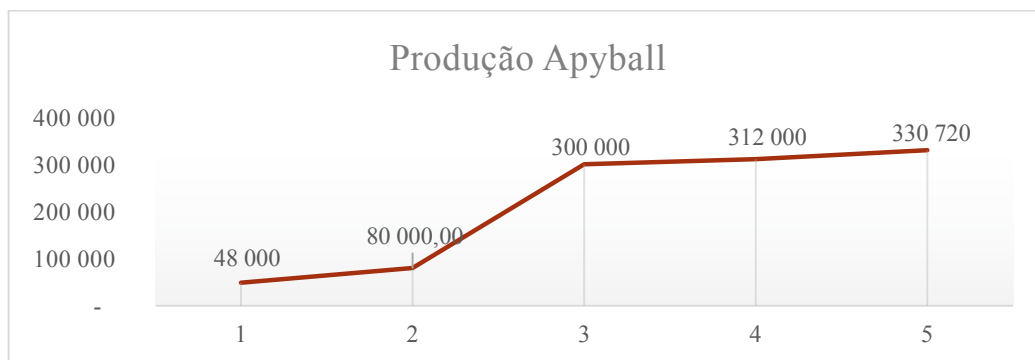


Ilustração 9- Produção

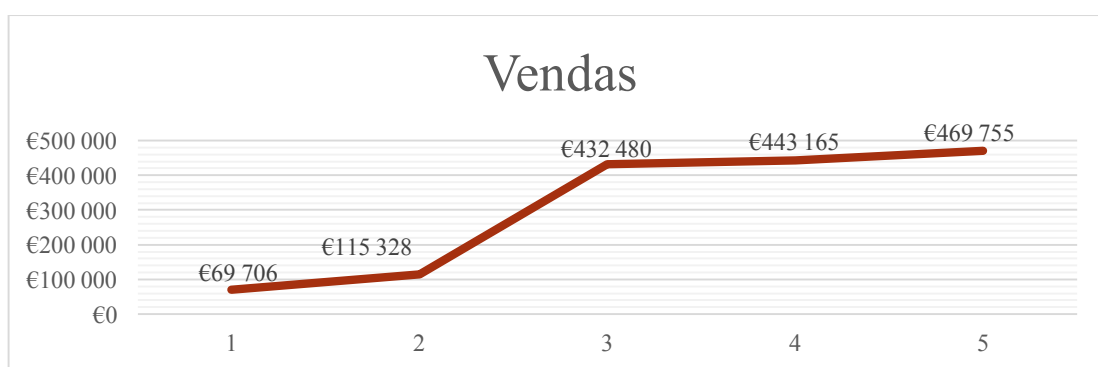


Ilustração 10- Vendas c/ IVA

Após a análise das seguintes tabelas/figuras podemos verificar que houve um aumento significativo das CMVMC, dos gastos com o pessoal e das FSE, isto provocado pelo aumento de produção que irá ocorrer ao longo dos 5 anos. Com o aumento de produção é necessária mais matéria prima, e mais empregados para o bom funcionamento da empresa, que depois proporciona também o aumento das FSE.

Podemos verificar também o aumento de produção e de vendas, sendo mais significativo de 2018 para 2019 e de 2019 para 2020, isto devido ao crescimento da empresa, através da forte publicidade realizada principalmente pelas redes sociais, ao crescimento também de pessoas e da empresa em si.

Com base nos custos de exploração e nas receitas geradas, foi possível estimar os seguintes *cash-flows* de exploração para o ciclo de vida de 5 anos:

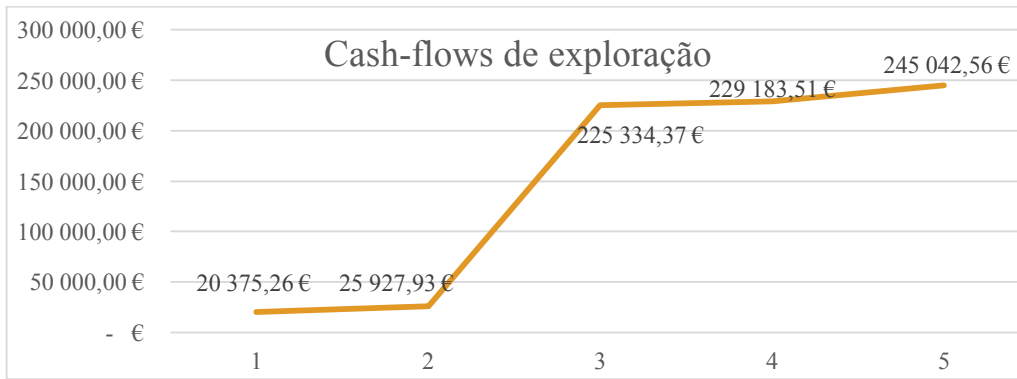


Ilustração 11- Cash Flows

Tabela XI- INSTRUMENTOS FINANCEIROS

<b>VAL</b>	<b>401 073,87 €</b>
<b>PRI</b>	0,82
<b>IR</b>	21,67 €
<b>TIR</b>	240%

Para o estudo da viabilidade económico-financeira deste negócio, foram utilizados vários instrumentos financeiros, sendo eles o VAL (Valor Atualizado Líquido), o IR (Índice de rentabilidade), o PRI (Prazo de retorno do investimento) e a TIR (Taxa interna de Retorno). O VAL, o indicador mais utilizado para ajudar na tomada de decisão de investimentos na empresa, é calculado através do cálculo do valor atual de todos os seus cash-flows. Foi definida pela empreendedora uma taxa de atualização de 20%<sup>1</sup>.

Também foi calculado o IR (Índice de rentabilidade), que traduz a capacidade de gerar fundos, de cada unidade monetária investida no projeto, com o valor de 21,67€, ou seja, neste caso traduz-se um ganho de 21,67€ por cada euro investido.

O PRI (Período de Retorno do investimento), determina o tempo necessário para recuperar o que se investiu, neste projeto podemos verificar que se situa no primeiro ano.

<sup>1</sup> Este valor não reflete necessariamente o risco do negócio, mas foi aceite como bom, por ser o exigido pela empreendedora. Desta forma, foi aceite como sendo o seu custo de oportunidade. De facto, a taxa de actualização adequada ao risco do negócio ronda os 7 a 8% de acordo com os dados disponíveis em <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> (consultado a 16/01/2019), o que iria permitir obter um VAL na casa dos 600 mil euros.

A TIR (Taxa Interna de Retorno), a taxa necessária para igualar o valor do investimento com o seu retorno, com o valor de 240% neste projeto, deve ser sempre superior do que a taxa de atualização, para a não rejeição do projeto.

#### 4.10.1 Análise de Risco

Para a elaboração da análise do risco foram considerados três cenários: o base, o pessimista e o otimista.

*Tabela XII- CENÁRIOS*

<b>Cenário</b>	<b>Pessimista</b>	<b>Base</b>	<b>Otimista</b>
<b>VAL</b>	108 262,41 €	401 073,87 €	784 269,58 €
<b>PRI</b>	2,48	0,82	0,22
<b>IR</b>	6,58 €	21,67 €	41,43 €
<b>TIR</b>	82%	240%	519%

No cenário Base a empresa tem um volume de vendas total (5 anos) de 1 530 433 €, com um aumento de 45 622€ de 2018 para 2019, de 317 152 € de 2019 para 2020, de 10 685 € de 2020 para 2021 e um aumento de 26 590 € de 2021 para 2022.

A análise de riscos foi realizada, fazendo variar simultaneamente o preço do produto, da matéria prima e das vendas. Isto com o intuito de verificar o impacto que teria nos indicadores acima referidos. Os cenários pessimista e otimista não resultam da aplicação de uma taxa constante, mas das expectativas da promotora sobre o que poderá ser um cenário mau e um cenário bom.

No cenário pessimista a empresa sofre uma redução de 713 173,09€ no volume de vendas total relativamente ao cenário base, com um valor total de 817 260 €. Podemos verificar também que no cenário pessimista o VAL diminuiu muito relativamente ao cenário base, tem um PRI de 2,48 o que demonstra que a empresa vai demorar 2 anos e alguns meses a recuperar o que investiu. Conseguimos também analisar que o IR é muito baixo, ou seja

com um euro investido a empresa conseguiu ganhar 6,58€. Relativamente á TIR, esta tem uma taxa de 82%, o que significa que o projeto continua atrativo, pois tem uma taxa superior á taxa de atualização.

No cenário otimista, o volume de vendas aumenta muito em relação ao cenário base, com um crescimento de volume de vendas total de 960 254,91 €, com um valor total de 2 490 788 €. Conseguimos analisar neste cenário que o VAL aumentou muito relativamente ao cenário base, com um PRI de menos de 1 ano, um IR de 41,43€ ou seja com um euro investido a empresa ganha 41,43€, e este cenário contempla uma TIR muito superior á taxa de atualização, o que demonstra o grande lucro da empresa.

#### 4.10.2 Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade foi elaborada tendo em consideração o cenário base, com as variáveis críticas do projeto assumindo a independência entre elas, sendo estas as vendas, o preço e o preço da matéria prima.

##### 4.10.2.1 Análise de Sensibilidade á variável das vendas

*Tabela XIII- VARIÁVEL DAS VENDAS*

<b>Vendas</b>	<b>Redução</b>	<b>Base</b>	<b>Aumento</b>
<b>VAL</b>	196 097,19 €	401 073,87 €	575 195,89 €
<b>PRI</b>	10,67	0,82	0,31
<b>IR</b>	11,11 €	21,67 €	30,65 €
<b>TIR</b>	126%	240%	388%

#### 4.10.2.2 Análise de Sensibilidade á variável do preço

*Tabela XIV- VARIÁVEL DO PREÇO*

<b>Preço</b>	<b>Redução</b>	<b>Base</b>	<b>Aumento</b>
<b>VAL</b>	126 828,70 €	401 073,87 €	607 960,57 €
<b>PRI</b>	2,06	0,82	0,43
<b>IR</b>	7,54 €	21,67 €	32,34 €
<b>TIR</b>	102%	240%	339%

*Tabela XV- VARIÁVEL DO PREÇO DA MATÉRIA PRIMA*

<b>Preço da matéria prima</b>	<b>Redução</b>	<b>Base</b>	<b>Aumento</b>
<b>VAL</b>	442 317,72 €	401 073,87 €	364 392,48 €
<b>PRI</b>	0,69	0,82	0,97
<b>IR</b>	23,80 €	21,67 €	19,78 €
<b>TIR</b>	260%	240%	222%

Após a análise á mudança dos valores das variáveis: vendas, preço e preço das matérias primas, conseguimos verificar que basta alterar um pouco o valor da variável que tem logo impacto nos indicadores: VAL, PRI, IR e TIR. A variável com mais impacto nestes indicadores foi o preço, que causou um maior aumento dos indicadores como também a maior diminuição dos mesmos, percebendo assim a sua importância para o sucesso do negócio.

## 5 Calendarização

*Tabela XVI- CALENDARIZAÇÃO*

<b>Fases do projeto / Anos</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Criação da empresa</b>	Maio					
<b>Legislações exigidas e certificados Bio</b>	Setembro					
<b>Arrendamento das instalações</b>	Maio					
<b>Contato com os fornecedores</b>	Setembro					
<b>Investimento nos equipamentos</b>	Maio					
<b>Investimento na matéria prima</b>	Dezembro					
<b>Recrutamento de pessoal</b>		Janeiro	Janeiro			
<b>Lançamento online da empresa/marca</b>	Junho					
<b>Início da produção</b>		Janeiro				

## 6 Referências bibliográficas

- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25–38.
- Bio Barra. (2013). Bio Barra. Retrieved June 8, 2018, from <https://www.biobarra.pt/>
- Brad, I. (2014). Business Plan - Major Management Tools in Development of a Business. *Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management*, 16(2), 214–217.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. *The Academy of Management Review*, 9(2), 354–359
- Damodaran, A. (1998). Damodaran online. Retrieved January 16, 2019, from <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.
- DIETIMPORT, S. A. (2008). Naturefoods. Retrieved July 3, 2018, from <http://www.dietimport.pt/>
- Dorin, C., & Alexandru, G. S. (2014). Dynamics of the Entrepreneurship Concept. Literature Review. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), 445–451
- Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. (LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, Ed.). Rio de Janeiro.
- Ernst, & Young. (2001). Guide To Producing A Business Plan.
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2399–2420.
- Greene, F. J., & Hopp, C. (2017). Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed. Retrieved August 2, 2018
- Guta, A. (2014). the Role and Importance of the Business Plan in Starting and Running a Business Opportunity. *Annals of the University of Petroșani*, 14(2), 119–126.
- Hagel, J. (2016). We Need to Expand Our Definition of Entrepreneurship. *Hbr*, 2–6.
- Harvard Business Press. (2007). *Creating a business plan*
- Harvard Business Press. (2012). *Creating a Business Plan*. Harvard Business Press.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3)(3), 258–273
- IAPMEI. (2016). Como elaborar um plano de mkt. *Chemistry & ....* Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cbdv.200490137/abstract>
- Innova Market Insights. (2018). Healthy Snack Trends: Mini Meals, Protein, Fruit, Popcorn, Nuts, and More | Nutritional Outlook. Retrieved July 3, 2018, from <http://www.nutritionaloutlook.com/food-beverage/healthy-snack-trends-mini-meals-protein-fruit-popcorn-nuts-and-more>
- Iswari. (2010). Barras | Iswari ©. Retrieved June 8, 2018, from <https://www.iswari.com/pt/categoria/55/barras>
- Kaddie Stephens. (2018). Global Snacking Trends. Retrieved August 8, 2018, from <https://www.naturalproductsinsider.com/foods/global-snacking-trends>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 1–17
- Leite, A., & Oliveira, F. (2007). Empreendedorismo e Novas Tendências

- MICHEL, M. (2006). Empreendedorismo: uma ferramenta para a prática da administração e sua utilização em discentes dos de graduação em administração. 2006.
- Nancy Gagliardi. (2015). Consumers Want Healthy Foods--And Will Pay More For Them. Retrieved June 8, 2018, from <https://www.forbes.com/sites/nancygagliardi/2015/02/18/consumers-want-healthy-foods-and-will-pay-more-for-them/#1574edb675c5>
- Paula Hannagan, & Andy Hannagan. (2004). Bounce Energy Balls | Gluten Free Protein Bars. Retrieved June 8, 2018, from <https://uk.bouncefoods.com/>
- Sahlman, W. A. (1997). How to Write a Great Business Plan How to Write a Great Business Plan - Harvard Business Review, (August), 1–10.
- Yani Dragov, Anita Klasanova, & Kalin Klasanov. (2012). ORGANIC RAW SUPERFOOD BARS & BALLS | Roobar. Retrieved June 8, 2018, from <https://www.roobar.com/>

## 7 Anexos

### ANEXO I- Inquérito

#### Inquérito Apyball®



Este questionário enquadra-se num Trabalho Final de Mestrado do Curso de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) – Universidade de Lisboa. Este questionário pretende identificar a procura e comportamentos das pessoas pelos snacks saudáveis. Os dados recolhidos são confidenciais. Desde já agradecemos a disponibilidade.

#### ➤ Secção A - Caracterização do Inquirido

##### Género

Feminino

Masculino

##### Idade

\_\_\_\_\_

##### Habilitações Literárias

Ensino primário (4ºano)

2º Ciclo (6ºano)

3º Ciclo (9ºano)

Ensino secundário (12ºano)

Ensino superior

**Rendimento anual líquido**

Sem rendimento

Até 7.000€

7.001€ - 15.000€

15.001€ - 30.000€

30.001€ - 60.000€

Mais de 60.000€

**Ocupação: Pratica algum desporto?**

Nunca

Raramente

Pratico 2x por semana

Pratico 3x por semana

Pratico entre 4x a 6x por semana

Pratico todos os dias

➤ **Secção B – Hábitos de Consumo de Snacks saudáveis**

**Com que frequência consome snacks?**

- Nunca
- 1 vez por semana
- Entre 2 a 3 vezes por semana
- Entre 4 e 6 vezes por semana
- 7 ou mais vezes por semana

**Classifique as características relevantes na escolha de um snack, considerando a escala de 1 a 5 (em que 1- nada relevante e 5- muito relevante)**

	1	2	3	4	5
O preço					
O sabor e textura					
O tamanho					
Informação nutricional					
A marca					

Indique a sua preferência para compra online de snacks, considerando a escala de 1 a 5 (1 - não gostaria nada e 5 - gostaria muito)

	1	2	3	4	5
Supermercados					
Lojas biológicas					
Online					
Ginásios					
Pastelarias					

Indique a sua preferência para compra online de snacks, considerando a escala de 1 a 5 (1 - não gostaria nada e 5 - gostaria muito)

	1	2	3	4	5
Site internacional (ex: Ebay, Amazon)					
Site de marcas saudáveis (ex: Celeiro)					
Redes sociais					
Site da Empresa					
E-mail					

➤ **Secção C- Apresentação da Apyball®**

Conhece as bolas energéticas Apyball®?

Sim

Não



*“Apyball®, uma escolha diferente.”*

A Apyball® consiste na produção de snacks simples feitos com 5, máximo 8 ingredientes altamente nutritivos, ricos em fibras, minerais, gorduras insaturadas, ômega essenciais, proteína de origem vegetal e ingredientes puros e naturalmente enriquecidos.

**Qual a probabilidade de vir a comprar a bola energética Apyball®?**

- Impossível
- Pouco provável
- Provável
- Muito Provável
- Certo

**Acha que o preço 1,50€ é adequado para a venda da bola energética Apyball®?**

- Sim
- Não
- Talvez

**Em comparação com um snack convencional quanto não se importava de pagar a mais?**

0,30€

0,50€

1€

1,50€

**Qual a importância que atribui á confeção dos snacks com apenas produtos biológicos?**

Sem relevância

Pouco relevante

Indiferente

Relevante

Muito relevante

**Qual o sabor que lhe agradaria mais?**



Bagas Goji e Cacau



Chia e limão



Bagas Inca e Laranja

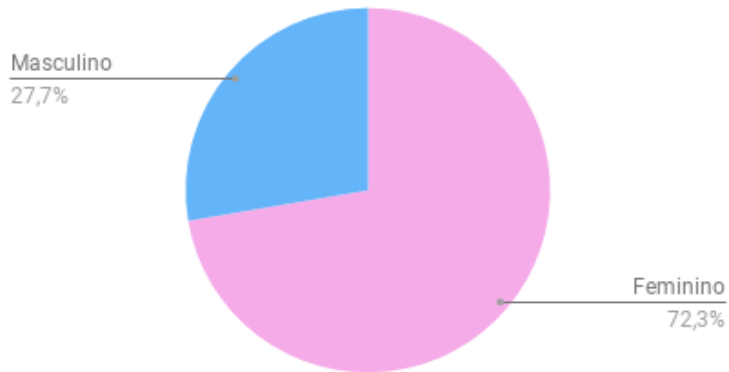
A Apyball® planeia lançar novos sabores. Das seguintes possibilidades, indique as suas preferências numa escala de 1 a 5 (1–não gostaria nada de experimentar e 5–gostaria muito de experimentar).

	1	2	3	4	5
Coco amendoim					
Goji cereja					
Banana cacau					
Amendoim crocante					
Frutos vermelhos					

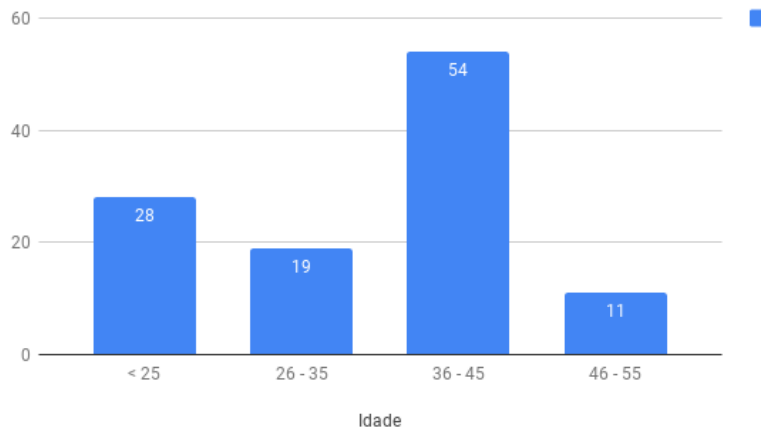
ANEXO II- Respostas ao inquérito

Secção A - Caracterização do Inquirido

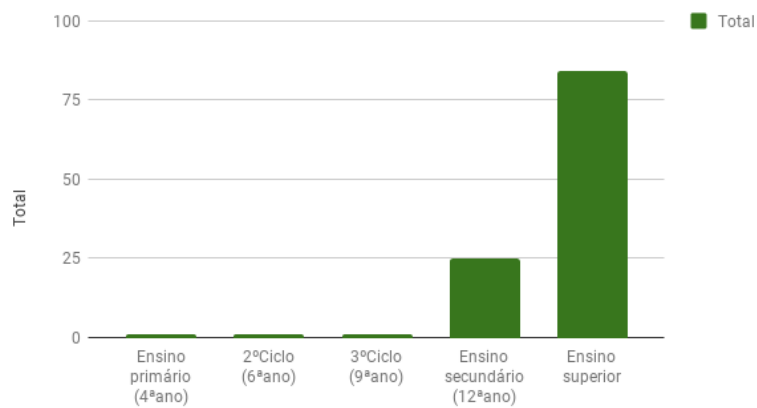
## Género



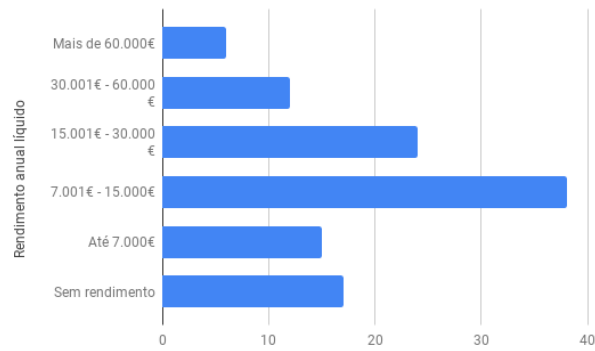
## Idade



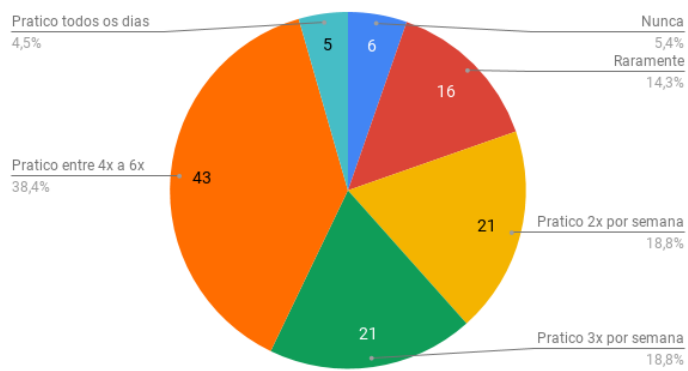
## Habilitações Literárias



### Rendimento anual líquido

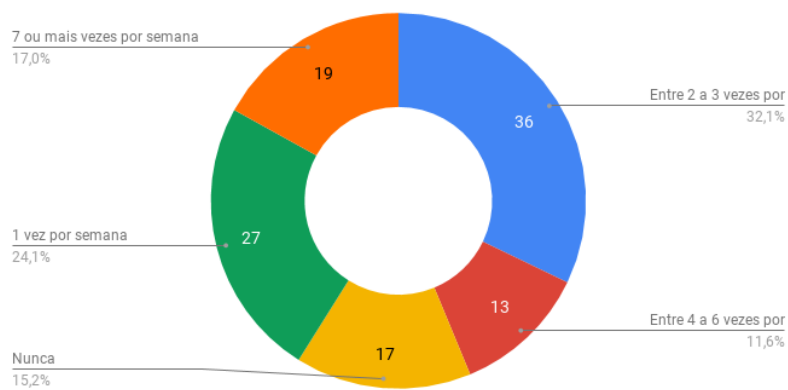


### Ocupação: Pratica algum desporto?

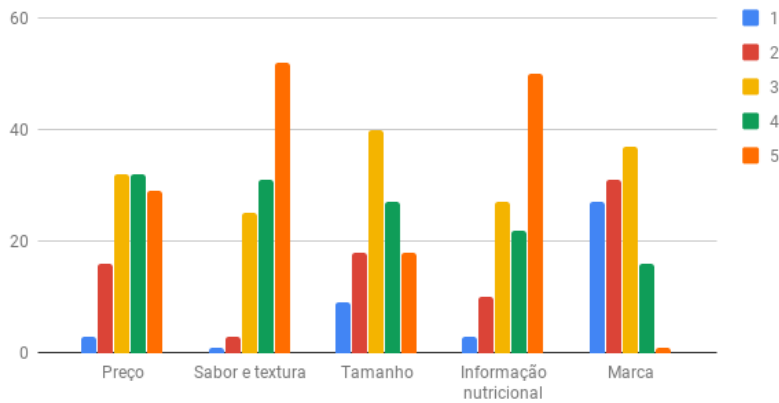


## Secção B - Hábitos de consumo de Snacks saudáveis

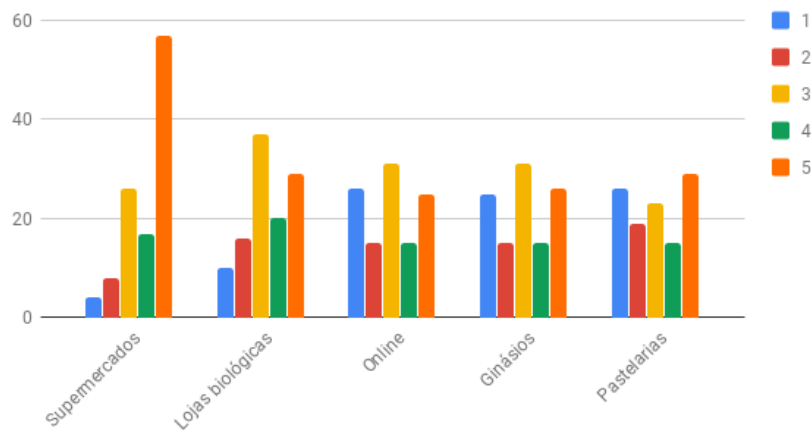
### Com que frequência consome snacks?



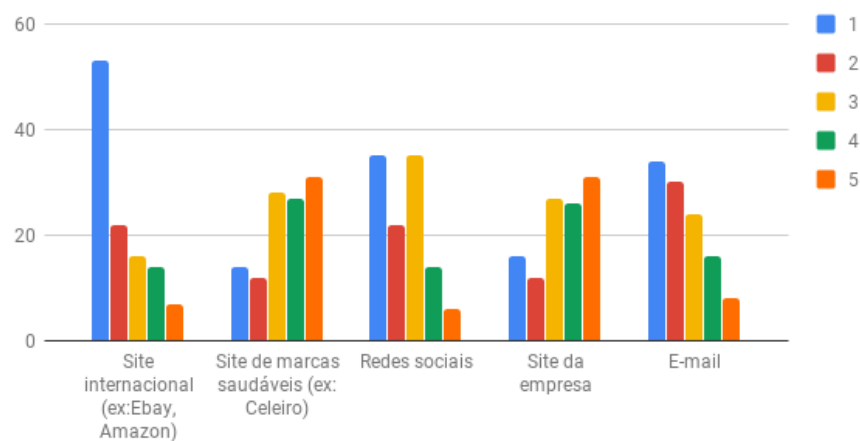
Classifique as características relevantes na escolha de um snack, considerando a escala de 1 a 5 (em que 1-nada relevante e 5-muito)



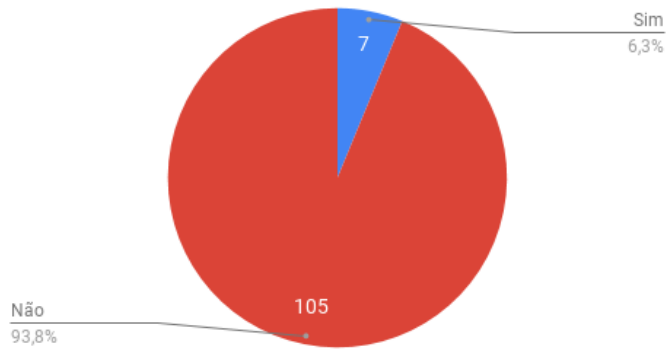
Indique a sua preferência sobre os locais onde preferiria comprar os snacks, considerando a escala de 1 a 5 (1 - não gostaria nada e 5 - gostaria muito)



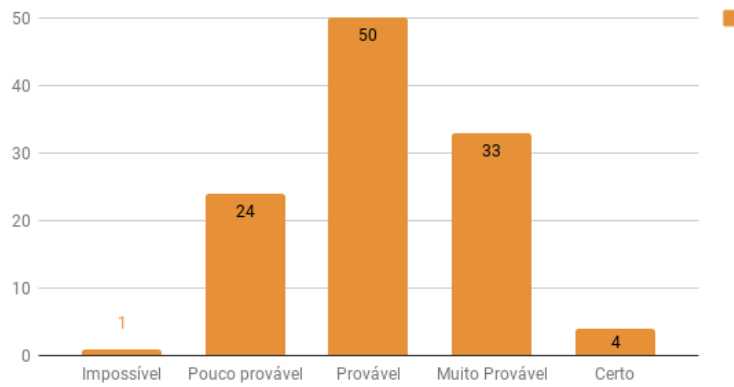
Indique a sua preferência para compra online de snacks, considerando a escala de 1 a 5 (1 - não gostaria nada e 5 - gostaria muito)



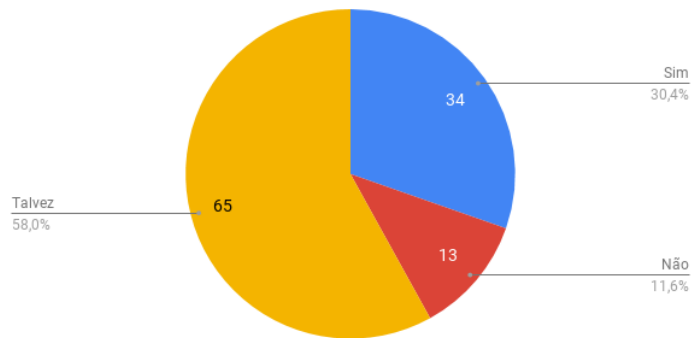
### Conheces as bolas energéticas Apyball?



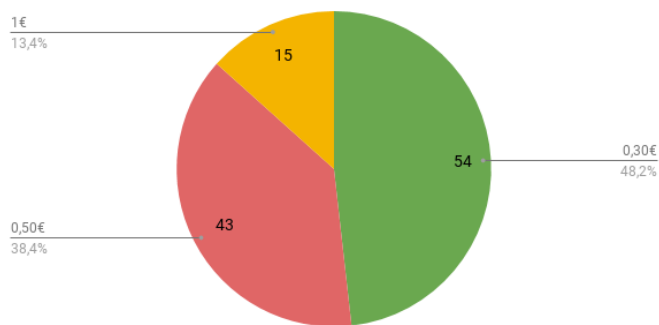
### Qual a probabilidade de vir a comprar a bola energética Apyball?



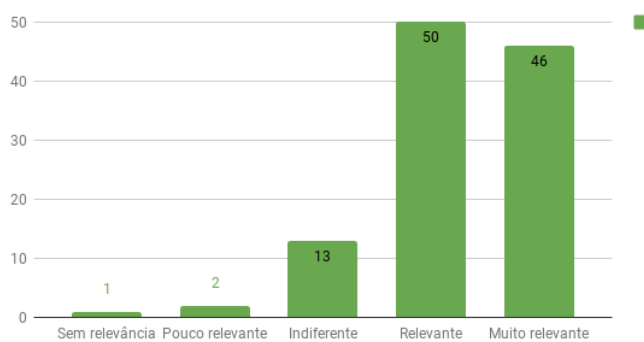
Acha que o preço 1,50€ é adequado para a venda da bola energética Apyball?



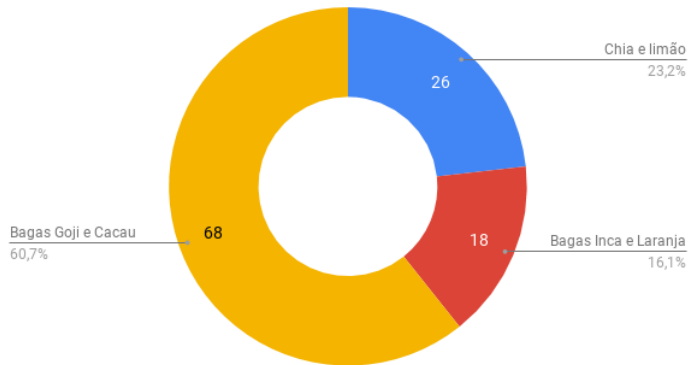
Em comparação com um snack convencional quanto não se importava de pagar a mais?



Qual a importância que atribui à confecção dos snacks com apenas produtos biológicos?



Qual seria o sabor que lhe agradaria mais?



Das seguintes possibilidades, indique as suas preferências numa escala de 1 a 5 (1 – não gostaria nada de experimentar e 5 – gostaria)

