

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PLANO DE NEGÓCIO E ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA DA
EMPRESA DRINKOLÉ**

FELIPE DE ASSIS AMORIM

NATAL

2018

FELIPE DE ASSIS AMORIM

**PLANO DE NEGÓCIO E ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA DA
EMPRESA DRINKOLÉ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Marcelo Rique Carício,
D.Sc.

NATAL

2018

Dedico este trabalho a toda minha família, destacando meus queridos irmãos. E dedico especialmente à minha filha Maya, meu eterno amor e minha incessante motivação. Em breve iremos nos conhecer.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, Celi e Alexandre, por sempre me ajudar e apoiar em tudo na minha vida, além de oferecerem a oportunidade de estudar e mostrar a importância dos estudos desde cedo.

Agradeço também a minha namorada e futura esposa, Flora, por me incentivar na reta final e motivar a minha conclusão do curso quando vez ou outra batia um certo desânimo.

Agradeço também a Deus pelo dom da vida e toda minha família, principalmente aos meus tios, Ana Rosa e Cláudio Viana, e meus avós, Amorim e Terezinha, que me deram todo apoio, carinho e motivação durante o período em que convivi de perto com todos estes.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Modelo da Embalagem.	17
Figura 2 – Logotipo	22
Figura 3 – Fluxograma de Produção	40
Figura 4 – Layout da Fábrica.....	40
Tabela 1 – Máquinas e Equipamentos.	45
Tabela 2 – Móveis e Utensílios	45
Tabela 3 – Capital de Giro.....	46
Tabela 4 – Investimentos Pré-Operacionais.....	47
Tabela 5 – Investimento Total	47
Tabela 6 – Faturamento Mensal.....	48
Gráfico do Faturamento Mensal	48
Tabela 7 – Custo Unitário.....	49
Tabela 8 – Custo Fixo Operacional	49
Tabela 9 – Demonstrativo de Resultados.....	50
Gráfico do Demonstrativo de Resultados	51
Tabela 10 – Viabilidade Econômica	51
Tabela 11 – Cenários	52

SUMÁRIO

1 Introdução	8
1.1 Apresentação	9
1.2 Contextualização e Problema.....	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivo Específico.....	12
1.4 Metodologia.....	12
2 Aspectos Legais	14
2.1 Legislação Pertinente ao Negócio.....	17
2.2 A Questão do Seguro	19
2.3 Contrato Social	20
2.4 Registro da Empresa.....	20
2.5 Marca, Razão Social e Logotipo.....	21
3 Dimensão Administrativa	23
3.1 Estrutura Organizacional.....	24
3.2 Capacitação Técnica da Equipe.....	24
3.3 Missão, Visão, Valores e Estratégias Funcionais.....	25
4 Dimensão Mercadológica	28
4.1 Mercado Consumidor	28
4.2 Análise da Concorrência	32
4.3 Relações com Fornecedores.....	33
4.4 Promoção.....	35
5 Dimensão Operacional	37
5.1 Programa Operacional do Empreendimento	37
5.2 Processo Produtivo	39
5.3 Localização do Empreendimento	41
5.4 Programa de Investimento	41
6 Dimensão Ambiental	43
7 Dimensão Financeira	44
7.1 Fonte de Recursos	44
7.2 Quadro de Investimentos Fixos	45
7.3 Capital de Giro	46

7.4 Investimentos Pré-Operacionais	47
7.5 Investimento Total	47
7.6 Faturamento Mensal.....	48
7.7 Custo Unitário.....	49
7.8 Custos Fixos Operacionais.....	49
7.9 Demonstrativo de Resultados	50
7.9.1 Viabilidade Econômica	51
Cenário Pessimista	51
Cenário Otimista.....	52
Ações Preventivas e Corretivas	53
8 Dimensão Estratégica	54
Ações a Serem Feitas para Potencializar o Negócio.....	55
9 Conclusão	56
Referências	57

1. INTRODUÇÃO

Venho por meio deste trabalho, apresentar o plano de negócios da empresa Drinkolé, picolé com sabor de drink.

Como se sabe, o plano de negócios é fundamental para o andamento da empresa e suas ações estratégicas, pois ele demonstra sua viabilidade e capacidade dos empreendedores e/ou gestores de executá-lo. É pelo plano que conseguimos detalhar o planejamento da empresa e guia-la passo a passo, gerando discernimento em relação ao potencial do produto tendo a visão clara do negócio e auxiliando nas melhores decisões no intuito de evitar a maior quantidade de erros. Com isso conseguimos entender a sua importância ao empreender.

Conhecido mundialmente, o picolé é um alimento que abrange todo o tipo de pessoa. Não tendo a regionalização de seu nome (sendo conhecido através da mesma palavra em todos os locais), de fácil aceitação e prático para qualquer momento, tornou-se um alimento bastante requisitado pelo público. Basta observar os diversos freezers que encontramos em diferentes estabelecimentos em praticamente todo lugar do país. E os sabores são diversos: fruta, sobremesa, passando por pratos típicos e até criativas invenções como “pedacinho do céu”.

Sabemos também que o picolé é uma variação do sorvete, onde ambos são enquadrados como gelados comestíveis. E essa tradição de gelados surgiu ainda nas antigas civilizações do século I, mas ganhou grande destaque através do italiano Marco Polo que trouxe a ideia do sorvete do Oriente para a Itália. Não é coincidência que no país da bota, encontra-se os melhores gelados do mundo e onde existe a maior produção da Europa, além de contar com uma universidade específica de sorvete. Com isso, seu consumo cresce a cada ano, satisfazendo as necessidades de seus consumidores, inserindo novos sabores, embalagens e formatos. Fazendo com que a procura passe a ser constante durante todo o ano e não sazonal.

No Brasil, através de pesquisas feitas pela ABIS (Associação Brasileira das Industrias e do Setor de Sorvetes), percebe-se um crescimento assustador na produção e no consumo de picolés no país. De 2003 a 2014, o consumo de picolés e sorvetes no Brasil passou de 685 milhões de litros para 1,244 bilhão de litros, o que representa uma alta de mais de 80%. Já no estado do Rio Grande do Norte o consumo também vem crescendo. Além do intenso calor, a procura pelo produto aumentou na

região do sertão, fazendo com que o consumo não fique tão concentrado apenas nas regiões litorâneas.

Os dados no aumento do consumo, que leva o país a estar entre os dez maiores produtores do mundo, revelam novas oportunidades de mercado. Micro e pequenas empresas têm vantagens, pois se adaptam melhor ao negócio e conseguem lançar novos produtos mais rapidamente. Analisando os gargalos e estudando o mercado consumidor, podemos notar um mercado potencial a ser explorado com os picolés.

A Drinkolé resolveu inovar, investir em outros tipos de sabores que fugissem dos tradicionais, especificamente os drinks. Por ser uma bebida constantemente procurada em bares e festas, o drink nem sempre tem um preço tão acessível quanto ao de um picolé. E pensando neste ajuste de sabor e valor, surgiu a ideia de modificar o formato do drink, saindo de um copo para um palito, baseando em um segmento de sorvete, o picolé. Tornando mais acessível o custo ao consumidor mas sem modificar sua essência, o sabor.

1.1 APRESENTAÇÃO

Com o intuito de construir o próprio negócio e não realizados financeiramente em seus devidos empregos, quatro sócios tiveram a ideia de criar uma empresa voltada para a fabricação e comercialização de picolés com sabor de drink, denominado Drinkolé.

A ideia do produto surgiu da iniciativa de criar algo novo, que saísse do lugar comum em relação ao sabor, sem seguir um caminho complexo de negócio a ser empreendido e não fosse financeiramente inviável. A partir destes requisitos e depois de muito se pensar em um produto, surgiu uma luz, após se deparar com uma propaganda de din din alcoólico nas redes sociais.

O conceito era válido, porém tínhamos o princípio de seguir uma linha mais premium do produto, logo o din din foi descartado por também ser uma área em que a concorrência poderia ser grande devido aos custos de investimento não serem altos.

Então surgiu o picolé, conhecido e aceito mundialmente, onde poderia ser refrescante como o drink e agregaria valor devido todo seu processamento, como maturação dos ingredientes, receitas desenvolvidas, embalagens e tudo isso dentro de uma fábrica especializada para tal produção.

Possuindo um nome, CNPJ, ponto alugado onde as máquinas e equipamentos têm capacidade de produzir quarenta e dois mil picolés por mês e estruturada pelas normas da Anvisa. A empresa é classificada como Sociedade Limitada e enquadrada no Simples Nacional, por se tratar de empresa de pequeno porte. Localizada na rua Delmiro Golveia em Neópolis, Natal, a empresa já encontra-se pronta para fabricação com as próprias receitas e os quatro sócios como funcionários.

Nosso público alvo é formado por jovens, homens e mulheres, a partir de 18 anos de idade, principalmente universitários e turistas de todos os sexos, especialmente internacionais. Ambos (jovens universitários e turistas) localizados nas principais cidades e capitais do Nordeste.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

A empresa é fabricante de picolés e sorvete em formato de drinks para distribuição em shows, formaturas, casamentos, baladas e bares. Será investido inicialmente um total de cinquenta e dois mil reais para criação da fábrica, incluindo reforma do ponto e aquisição de máquinas e equipamentos necessários. Os principais clientes serão estabelecimentos que recebem eventos, shows e baladas. E os principais parceiros serão produtores de festas e cerimoniais.

A fábrica terá capacidade de produzir o equivalente a quarenta e dois mil drinkolés por mês. Considerando o preço inicial. Em nossa análise de viabilidade econômica, considerando o projeto de cinco anos abrangendo o início das operações até a expansão por toda região do nordeste, obtivemos como indicadores o valor líquido de seis milhões, quatrocentos e quarenta e oito mil reais e setecentos e vinte e sete reais, a taxa de retorno (TIR) de 589,72% com payback e ponto de equilíbrio em um ano ambos.

Partindo de uma outra linha de picolés, podemos diferenciar o produto de acordo com seu nicho. Um picolé que vem como substituto de um drink, talvez não seja tão difundido quanto um outro com sabor de fruta que possa ser encontrado mais facilmente andando pela rua. Para alguns que entendem este raciocínio como um problema, por outros pode ser compreendido como exclusividade. A exclusividade, no caso, não deve ser tratada como poder aquisitivo e sim como o segmento a ser seguido pelo tipo de produto oferecido.

A principal diferença de um picolé de fruta ou tradicional para um alcoólico, como o próprio nome já diz é sua incidência de álcool que interfere diretamente na temperatura de congelamento. Com isso, não é qualquer freezer que suportaria tal temperatura e o fator álcool diminuiria a resistência do produto comercializado em um carrinho de picolé ao ar livre. Fator questionável a sua rentabilidade.

A questão de viabilidade está inserida na relação custo do produto e seu valor de venda final. Com uma picoleteira onde cabe quatro formas e nessas quatro formas cabem vinte e oito picolés ficando prontos a cada meia hora, podemos calcular rapidamente uma produção de duzentos e vinte e quatro picolés por hora, isso tudo com apenas uma picoleteira com um custo médio de dois reais cada picolé.

Por se tratar de um país tropical, o Brasil não sofre muito com baixas temperaturas na maior parte de sua dimensão. A região nordeste é a que mais sofre com alta incidência de calor e secas que duram anos. Em localidades tão quentes, é necessário e automático a maior procura por água ou bebidas refrescantes. Dentro de diversos alimentos refrescantes podemos encontrar na maioria dos estabelecimentos e praias o picolé.

Segundo a ABIS (Associação Brasileira de Indústrias do Setor de Sorvetes) são produzidos mais de novecentos e cinquenta milhões de litros de picolés e sorvetes no Brasil por ano. E deste volume, cerca de setenta por cento é consumido no verão. Movimentando, nos últimos anos, cerca de dois bilhões por ano no país.

De acordo com os dados apresentados e questões climáticas que afetam a região nordeste, podemos enxergar um picolé com sabor de drink sendo vendido no nordeste e ainda mais no verão, como uma junção de enorme potencial.

Mas por que alguém deixaria de beber para comprar um picolé? Será que essa ideia é viável? Essas são as principais perguntas a serem respondidas para analisar o prosseguimento do produto.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo nada mais é do que a finalidade do trabalho, a meta que almeja atingir através da elaboração do plano de negócios. E neste caso do trabalho, os objetivos são divididos em geral e específico.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Estudar a implantação de uma fábrica de picolés através da elaboração de um plano de negócio e estudo de viabilidade financeira, assim como, prazo para retorno de investimento, lucratividade e examinar seu mercado na cidade de Natal dentro dos próximos 5 anos.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Criação do contrato social, ajustes de pró-labores, especificação de investimentos e horas trabalhadas;
- Definir funções organizacionais, investimento na reforma do prédio;
- Elaborar produto, definir preços, conhecer clientes, fornecedores, concorrentes e estudar as vendas;
- Definir operações a serem seguidas no processo de fabricação, entrada e saída de produtos;
- Examinar as finanças e viabilidade;
- Criar estratégias a serem adotadas para cada etapa de desenvolvimento da empresa.

1.4 METODOLOGIA

Após a concretização do conceito sobre o produto, procedimentos burocráticos de abertura e após a empresa se encontrar reformada, tinha-se um início de projeto onde o próximo passo seria aprimoração das receitas.

Uma vez, prontos para começar a produzir, era importante definir os melhores sabores que seriam facilmente aceitos ao gosto das pessoas. Limitando-se a um número reduzido de apenas dois sabores devido ao alto valor de investimento para as embalagens. Dito isto, o próximo passo seria os testes de sabores do caipirinha e do sex on the beach. A receita de um drink é facilmente encontrada, o problema era o balanceamento, que foi solucionado através da criação de um programa por um dos sócios. Um software sem interface, conhecido como scrip de linha de comando onde era usado para calcular as receitas dentro de um padrão definido pelos sócios.

Muitos testes foram feitos durante um mês aproximadamente, começando com um teor alcoólico de dez por cento com pouca dosagem de açúcar e ainda sem conhecer um modelo ideal de estabilizante, este que é responsável por manter a consistência do picolé. Depois de várias tentativas, diversos ajustes e muitas combinações diferentes durante esse mês de teste, descobriu-se um novo sabor em meio a tudo isso, o pina colada. Ao ter que diminuir o nível de álcool de dez para seis por cento, devido ao balanceamento por neste sabor ter vários ingredientes como o coco e o leite de coco, identificou-se por meio desta receita um dos problemas a serem solucionados no caipirinha e no sex on the beach, a alta incidência de álcool. Para congelar e manter um produto que contenha álcool, a temperatura mínima é de vinte graus celsius e quanto mais álcool mais difícil é ele permanecer naquela consistência durante muito tempo. Pelo fato do pina colada levar em sua receita o leite de coco, ingrediente que age como um estabilizante para o seu sabor, teria então que diminuir o teor de álcool de dez para seis por cento, ajudando assim na formula ideal para os demais sabores.

Finalmente as receitas estavam prontas a um gosto padrão, em vez de duas seriam três. Em seguida vieram os testes com familiares e amigos onde foram apresentadas diversas variações, inclusive sabores com o teor inicial de dez por cento de álcool, desde o início até a última que era até o momento considerada a melhor, onde os critérios adotados foram atingir uma grande quantidade de pessoas acima dos dezoito anos, a partir daquelas que bebem pouco ou nada, até as pessoas que bebem com frequência e inclusive conhecem os drinks. Acreditando que o meio termo dessas pessoas fizesse com que chegasse no sabor ideal a ser comercializado. Não satisfeitos apenas com a opinião das pessoas mais próximas, sentiu-se a necessidade de uma visão de alguém que não fosse do grupo de amigos, pessoas que iriam para uma festa na intenção de beber e se divertir. Foi então que surgiu a oportunidade de testar em um arraiá, seu primeiro teste e com o público disposto a pagar, diferente dos primeiros que eram degustações.

A partir deste evento, percebeu-se a necessidade de ser inserido na praia, local onde a expectativa era alta devido o potencial que a praça oferecia. Ponto onde é vendido muitos picolés e com vários tipos de públicos, entre eles os turistas.

Os testes foram primordiais para direcionarmos os meios de vendas do produto, pensamentos estes que já existiam no projeto mas que precisava-se de uma confirmação, que veio através dos resultados dos testes.

2. ASPECTOS LEGAIS

Por se enquadrar na categoria de gelados comestíveis, deve-se seguir algumas normas estabelecidas pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para o funcionamento dentro de sua legalidade. Dentro disso, temos as boas práticas da empresa, que é o conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos para garantir a qualidade sanitária de seus produtos. São medidas que colaboram para evitar ou reduzir a contaminação nos alimentos e abordam os seguintes quesitos:

- **CARACTERÍSTICAS DAS INSTALAÇÕES E EDIFICAÇÕES**

Tipo de Construção e Material:

O piso é constituído de material epóxi (liso, impermeável, lavável, antiderrapante), não podendo conter frestas.

O estado de conservação das paredes é adequado e satisfatório (livre de rachaduras, descascamento, infiltrações, sujeiras, etc.). Sem existir aberturas entre as paredes e o teto, evitando entrada de pragas.

O forro é constituído de gesso acantonado garantindo segurança e proteção ao ambiente.

As instalações elétricas são seguras (embutidas ou protegidas em tubulações de forma a permitir fácil higienização do ambiente).

A iluminação é satisfatória (toda embutida e possuem proteção contra estilhaços provenientes de quebra ou explosão).

A ventilação é adequada garantido ausência de fungos, condensação de vapores e a renovação do ar.

As janelas internas são de vidros e bem ajustadas.

Recepção:

Está localizada em uma área isolada de toda a fabricação, destinada para o primeiro contato com os colaboradores, clientes e distribuidores.

Vestuário:

Não possui comunicação direta com área de produção.

O vestuário é devidamente abastecido com álcool em gel para a higiene dos colaboradores e um armário com os uniformes completos para acesso a sala de produção.

Armazenamento:

Área protegida, isolada e adequada para conferência dos produtos alimentícios.

Possui freezer e prateleiras compatíveis para o estoque de refrigerados e mercadorias armazenadas.

Não há acúmulo de entulho ou material em desuso.

Os alimentos secos estão organizados por grupos nas prateleiras obedecendo a um espaçamento mínimo exigido que favoreça a circulação do ar evitando o contato com o piso.

O freezer para refrigerados e congelados encontram-se em bom estado de conservação, higiene e funcionamento.

Sala de produção/manipulação:

A sala de produção fica separada das demais instalações por paredes e com duas portas, a de entrada e de saída, para facilitar o fluxo e evitar contaminação. Ainda dentro da sala podemos encontrar os equipamentos (picoleteira, desenformadora, liquidificador industrial, freezer, seladora), pia para higienização dos utensílios e mesa de inox devidamente apropriada.

A manipulação é feita por profissionais especializados no manuseio do material e das receitas, uniformizados adequadamente com sapatos, calça, bata, luvas, toca e máscaras. Sempre higienizando as mãos com álcool em gel cada vez que entra e sai da sala de produção.

• EQUIPAMENTOS E UTENSÍLIOS

Os equipamentos, prateleiras, bancadas de trabalho e utensílios utilizados pela empresa são constituídos de materiais adequados, atóxicos, lisos, impermeáveis, laváveis e resistentes a substâncias corrosivas.

De maneira geral, os equipamentos encontram-se em bom estado de conservação e passam por manutenção periódica de acordo com a necessidade.

• HIGIENIZAÇÃO

Higiene de equipamentos e utensílios:

A higienização de equipamentos e utensílios sempre são feitas após suas utilizações ao final do dia. Sempre que finalizado a produção diária, os equipamentos e os utensílios são lavados com detergente neutro e aplicados álcool na parte externa de alguns deles juntamente com a mesa em material inox, depois são guardados para o melhor aproveitamento do tempo no início do dia seguinte.

Higiene no ambiente de trabalho:

A higiene é diária na área de produção e alternada na parte externa a produção. Com um pano úmido, a área da produção é facilmente higienizada devido o material epóxi de seu piso, facilitando a limpeza em rápido tempo, assim como a retirada dos resíduos que é feita ao final de cada produção evitando moscas e insetos que possam danificar o alimento ainda existente ou gerar algum tipo de doença as pessoas.

Controle de pragas:

A implantação de ralos que possam ser fechados, janelas trancadas, portas nunca deixadas abertas, assim como fiscalização periódica dos alimentos, retirada regular do lixo e limpeza do banheiro, são algumas das medidas utilizadas para o controle de pragas.

• PRODUÇÃO

Embalagem:

No caso das embalagens elas devem apresentar, obrigatoriamente, as seguintes informações:

- Denominação de venda do alimento.
- Lista de ingredientes.
- Conteúdos líquidos.
- Identificação da origem.
- Nome ou razão social e endereço do importador, no caso de alimentos

importados

- Identificação do lote.
- Prazo de validade.
- Instruções sobre preparo e uso do alimento, quando necessário.

É obrigatório declarar a quantidade do valor energético e dos seguintes nutrientes: Carboidratos, proteínas, gorduras totais, gorduras saturadas, gorduras trans, fibra alimentar e sódio.

Assim como deve conter a indicação do uso de aroma e alimentos para fins especiais (diet ou lactose).

Figura 1: Embalagem Drinkolé.



Fonte: Elaborado pelo autor.

- CONTROLE DE QUALIDADE

Uns dos principais pontos para manter a padronização do produto é o controle de qualidade. Nele vários aspectos são levados em consideração, entre eles, a cor do picolé: algo relevante pois faz alusão a parte visual do produto, o aroma, textura: principalmente na mordida para analisar a solidez do picolé, e o sabor que vem a ser o principal critério de avaliação referente a um alimento. Sendo aprovado nessas etapas, consideramos o produto pronto para sua comercialização.

- DOCUMENTAÇÃO E REGISTROS

Alguns dos documentos exigidos pela vigilância sanitária é o manual de boas práticas, contendo todos os processos a serem seguidos na empresa. Junto com este documento é necessário possuir dois alvarás, um de funcionamento onde é indispensável a habite-se e a licença ambiental, esta última autorizada pelo corpo de bombeiros. E o segundo, depois deste procedimento, é o da Covisa (alvará sanitário).

2.1 **LEGISLAÇÃO PERTINENTE AO NEGÓCIO**

Por se tratar de produtos alimentícios, onde afeta diretamente na saúde das pessoas, o cuidado e rigor são grandes para que não existam nenhum tipo de irregularidade para o consumidor final. Dentro disso, enquadram-se algumas normas e resoluções que alertam o consumidor sobre o produto que está prestes a consumir, e o fabricante a respeito da higienização, preparo e manuseio do que vai produzir.

Passos esses que agregam o produto e conseqüentemente melhoram a sua qualidade. Segue abaixo alguns destes:

LEGISLAÇÃO VIGENTE PARA GELADOS COMESTÍVEIS:

- RDC nº 266, de 22 de setembro de 2005;
- Regulamento técnico para gelados comestíveis e seus preparos.
- RDC nº 3, de 15 de janeiro de 2007;

Regulamento técnico sobre “atribuição de aditivos e seus limites máximos para a categoria de alimentos 3: Gelados comestíveis.

- RDC nº 267, de 25 de setembro de 2003;

Regulamento técnico de boas práticas de fabricação para estabelecimentos industrializadores de gelados comestíveis.

LEGISLAÇÕES COMPLEMENTARES:

- Portaria nº 326, de 30 de julho de 1997;

Regulamento técnico sobre “condições higiênico-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores e industrializadores de alimentos”.

- RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002;

Regulamento técnico de procedimentos operacionais padronizados aplicados aos estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos e a lista de verificação das boas práticas de fabricação em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos.

- RDC nº 12, de 2 de janeiro de 2001;

Regulamento técnico sobre os padrões microbiológicos para alimentos.

ROTULAGEM:

- RDC nº 259, de 20 de setembro de 2002;

Regulamento técnico sobre rotulagem de alimentos embalados.

- RDC nº 360, de 23 de dezembro de 2003;

Regulamento técnico sobre rotulagem nutricional de alimentos embalados, tornando obrigatória a rotulagem nutricional.

- RDC nº 359, de 23 de dezembro de 2003;

Regulamento técnico de porções de alimentos embalados para fins de rotulagem nutricional.

- RDC nº 54, de 12 de novembro de 2012;

Procedimentos para a indicação do uso de aroma na rotulagem de alimentos.

- Portaria Inmetro nº 157, de 19 de agosto de 2002;

Regulamento técnico metrológico (estabelece a forma de expressar a indicação quantitativa do conteúdo líquido dos produtos pré-medidos).

- Portaria Inmetro nº 077, de 06 de março de 2007;

Regulamento técnico metrológico (estabelece que o conteúdo líquido deve ser indicado em unidades legais de massa).

- RDC nº 26, de 02 de julho de 2015;

Dispõe sobre os requisitos para rotulagem obrigatória dos principais alimentos que causam alergias alimentares.

- RDC nº 135, de 08 de fevereiro de 2017;

Traz os requisitos para classificar um alimento como “isento de lactose” ou como “baixo teor de lactose”.

- RDC nº 136, de 08 de fevereiro de 2017;

Estabelece os requisitos para declaração obrigatória da presença de lactose nos rótulos dos alimentos.

2.2 A QUESTÃO DO SEGURO

Por se tratar de um investimento não muito baixo, ficou decidido abrir a empresa e começar a produzir com o mínimo possível dentro de todos os aspectos legais impostos a uma fábrica de gelados comestíveis.

Logo, o seguro é um artifício que ainda não existe na empresa e que no momento torna-se inviável financeiramente devido a outros investimentos mais relevantes para a comercialização imediata do produto, como por exemplo, mais uma mesa de inox na produção para suportar uma seladora profissional, novas formas de picolés e a confecção das embalagens.

Porém, o seguro é algo pensado e que futuramente será implantado, principalmente para a proteção do maquinário na área de produção. Pois seus custos são altos, assim como de algumas peças existentes. Fato esse, que deixaria a empresa menos desamparada no caso de surgir um imprevisto que afetasse na produção.

2.3 CONTRATO SOCIAL

Com a finalidade de registrar legalmente o funcionamento do negócio junto aos órgãos municipais e federais, o contrato social também é responsável pelo objetivo da empresa e todos aspectos societários, como: divisão de lucros, valor dos pró-labores, entre outros.

A drinkolé, nome fantasia, situada em Neópolis, Natal/RN é constituída como sociedade limitada, cujo nome empresarial é FFPD Picolés e Sorvetes LTDA. Podendo estabelecer filiais, agências ou sucursais em qualquer ponto do território nacional ou fora dele, mediante alteração concordada por todos os sócios.

Fabricação de picolés e sorvetes será seu objeto social, onde seu capital social será de setenta e cinco mil reais.

As quotas da sociedade são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros no todo ou em parte, sem prévio e expresso consentimento de todos os demais sócios, ficando assegurado seu direito de aquisição se posta à venda. Todos os sócios respondem solidariamente pela integralização do capital social.

O sócio administrador, bem como os demais sócios participantes da administração, terá direito ao pró-labore, que será deliberado em assembleia, por todos os sócios, com 2/3 de aprovação, a sua forma de retirada, valor, data, entre outros.

Fica eleito o foro da cidade de Natal/RN, para exercício e cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato social.

2.4 REGISTRO DA EMPRESA

A maioria dos registros são primordiais para a abertura e funcionamento de uma empresa. E quando esse estabelecimento pertence ao ramo alimentício, como gelados comestíveis, surgem mais documentos referentes ao cuidado dos alimentos e a respeito da área sanitária, como alvará de funcionamento e covisa.

Hoje na Drinkolé, além desses dois últimos citados anteriormente, a empresa possui alguns registros, como inscrições municipais e estaduais, enquadramento de microempresa e CNPJ.

A inscrição municipal é a permissão de funcionamento. Após o registro da empresa na junta comercial, é necessário o cadastramento na prefeitura do município onde ela está estabelecida. O objetivo é obter o número de identificação municipal,

onde o contribuinte está inserido no cadastro tributário municipal. Ela tem relação direta com o ISS (Imposto sobre Serviços), imposto sobre prestação de serviços.

Inscrição estadual é o registro formal do negócio junto à Receita Estadual. Gerando um número liberado pela Secretaria de Fazenda de cada estado no cadastro do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços) da empresa.

E o enquadramento é realizado após a abertura da empresa, tanto a junta comercial ou cartório de pessoa jurídica, aceita o envio do processo de enquadramento junto com o processo de abertura de empresa. E o CNPJ é um número de identificação da pessoa jurídica, gerado após sua abertura.

Faltando apenas providenciar o registro da marca no INPI, porém não impede o funcionamento da empresa e nem utilização dele, obviamente não existindo nenhum estabelecimento com o mesmo nome.

2.5 MARCA, RAZÃO SOCIAL E LOGOTIPO

A marca é a forma de como a empresa é conhecida, sua identidade, o elo que conecta cliente e produto. Por isso, ela precisa demonstrar a capacidade do negócio, transmitir a imagem que se deseja para o mercado, para atender às necessidades do consumidor. Ela deve representar o conjunto de valores pensados pelo empreendedor para dar identidade ao negócio, por isso a definição do posicionamento do mercado e de seus valores sobre a concorrência são fatores essenciais para criar uma marca.

Com o Drinkolé, a marca surgiu a partir da ideia do produto de picolé com sabor de drink. O próprio nome é intuitivo, drink mais picolé, logo torna-se fácil sua associação de marca e produto apenas lendo o nome ou pela sua sonoridade. O nome atrelado ao logotipo, sua imagem, faz com que a marca ganhe uma identidade diante do mercado, facilitando o entendimento do consumidor para o tipo de produto oferecido.

A razão social da empresa é FFPD Picolés e Sorvetes LTDA. As siglas correspondem as letras iniciais de cada sócio e a ordem das letras foram estabelecidas para que tivesse uma sonoridade melhor e não induzisse a nenhum tipo de constrangimento. Na parte que menciona, “picolés e sorvetes”, é a definição da área de alimento do produto, gelados comestíveis. Ficando em aberto a oportunidade

futura de algum produto em forma de sorvete, uma vez que o nome engloba esses dois produtos.

A empresa é enquadrada como responsabilidade limitada, por conter investimentos dos sócios para o capital social. O que significa que cada associado tem sua participação definida com base em sua contribuição. Além disso, a sociedade limitada protege o patrimônio pessoal de cada sócio no caso de falência, fechamento ou desligamento da empresa, uma vez que a participação no capital social da empresa é regulamentada por cotas, e não por ações.

Segue abaixo a identidade visual da empresa:

Figura 2: Logotipo Drinkolé.



Fonte: Elaborado pelo autor.



3.0 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

Gerir negócios não é tarefa fácil que somente a experiência pode se fazer o guia para tal objetivo, muitas vezes o uso da prática sem conhecimento dos “porquês” que as coisas acontecem, podem vir a prejudicar (Silva, 2015, p. 25).

Segundo Silva (2015, p. 26) “A administração de um negócio, acima de tudo, requer um grau de conhecimento científico para a orientação do que se pode fazer em diversos casos. É importante saber o porquê de algumas práticas dentro da organização”.

Logo, é interessante entender porque se vai investir em determinados bens para não prejudicar o funcionamento do seu próprio capital, financiar riqueza, o porquê de se gastar, o motivo dos lucros, preços, e assim por diante.

Um bom modelo de plano de negócios é aquele que melhor estrutura e comunique quais serão as ideias, estratégias e ações que você e seu time empreenderão, aproveitando e criando oportunidades que farão seu empreendimento entrar e ganhar mercados (Grando *et al*, 2012, p. 320).

Segundo Grando *et al* (2012, p. 320)

Modelos mais completos de planos de negócios devem contemplar uma boa análise do ambiente externo, dos clientes, concorrentes, potenciais parceiros e fornecedores. Além de listar a missão, visão e objetivos, devem ser descritos qual será o seu foco de produtos/serviços, quais serão seus diferenciais e como você fará o atendimento, a produção, a distribuição, o marketing e a divulgação do seu negócio.

As cinco partes de qualquer empresa (Criação de valor, Marketing, Vendas, Entrega de valor e Finanças) constituem a base de qualquer boa ideia e plano de negócios. Se puder definir com clareza cada um desses cinco processos para qualquer empresa, terá um entendimento completo de seu funcionamento (Kaufman, 2012, p. 49).

Outro elemento formador de uma empresa e não menos importante, são as pessoas. Elas que administram o negócio, gerenciam, trabalham, compram ou consomem produtos. As pessoas são elementos gerenciáveis, podendo ser observadas como riqueza ou capital.

3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O desenho organizacional é fundamental para a empresa, pois com ele conseguimos delegar e estabelecer funções para pessoas melhores capacitadas para determinada atividade, com o objetivo voltado somente para a organização, afim de reduzir os erros.

A ideia do desenho organizacional é de garantir o funcionamento dos processos para que não exista dispersões em seu decorrer, traçando assim metas a serem cumpridas por funcionários direcionados a tal objetivo específico.

Em uma fábrica de alimentos, especificamente picolés, este desenho é primordial para a empresa, principalmente em seu dia a dia onde trabalha-se com produções diárias e em grandes quantidades. A otimização de tempo e serviço é importantíssima para o resultado final de uma produção, por isso cada passo é estabelecido previamente para seguir um bom fluxo dentro da linha de produção dos picolés. Fazendo assim, aumentar o nível de produção e tornar mais efetiva seus processos finais até sua saída da fábrica para comercialização.

O Drinkolé dispõe de quatro sócios, um majoritário e três minoritários. O sócio majoritário também é investidor, é responsável pela gestão administrativa, estratégica, financeira e marketing da empresa. Fornecerá através de sua outra empresa o desenvolvimento gratuito de software para gestão e comercialização dos produtos da marca.

Os demais sócios minoritários compõem outras diferentes funções. O segundo sócio tem atribuição volvida para auxiliar administrativa, direcionada para relacionamento com fornecedores e parceiros e criação dos projetos da fábrica com respectivas adequações às normas da Anvisa.

O terceiro sócio será encarregado pela representatividade comercial do produto, assim como, logística, recebimento de matérias primas e distribuição de produtos finalizados. E a quarta sócia é responsável pela produção e gestão de qualidade.

3.2 CAPACITAÇÃO TÉCNICA DA EQUIPE

A capacitação da equipe Drinkolé é bem diversificada, nela, componentes de diferentes áreas integram o quadro de sócios da empresa.

O sócio majoritário cursou administração de empresas e ciências da computação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Hoje é

empresário e diretor executivo da Sócio Nerd, empresa de desenvolvimento de Software.

Os sócios minoritários têm formações profissionais em arquitetura e urbanismo pela Universidade Potiguar (UnP), administração de empresas pela UFRN e zootecnia pela UFRN com experiência de trabalho em laboratórios.

3.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES E ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

Um dos aspectos mais relevantes, diretivos e que mais orienta o exercício de liderança compartilhada é o estabelecimento de missão, visão e valores da empresa. Esse conjunto representa a identidade organizacional, onde todos devem conhecer, e seu propósito estar explicitamente claro a todos.

A missão é uma declaração concisa da finalidade e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes, onde seguem respostas para algumas perguntas: O que a empresa faz? Para quem?

A visão é a descrição do futuro desejado para a empresa. A visão deve conter tanto a aspiração, como a inspiração. Deve facilitar as respostas para as seguintes perguntas: No que a empresa quer se tornar? Onde nós estaremos?

Quando se fala em valores, estamos falando sobre princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas. Os valores definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes dos colaboradores. São regras para que, executando a missão, se alcance a visão. Os valores dão o suporte, tornando o foco da moral e da ética da empresa.

No Drinkolé tem-se como missão: animar e movimentar eventos públicos e privados com picolés em formato de drinks para homens e mulheres a partir dos dezoito anos de idade, passando uma imagem premium e “descolada” para elevar o valor agregado de qualquer festa, com custo benefício melhor do que uma bebida tradicional. Proporcionando o valor novidade com inovação frequente.

Visão: se tornar a maior referência em picolés alcoólicos em eventos, boates e bares espalhados pelo nordeste em até cinco anos. Superando o problema da sazonalidade de picolés, que normalmente vendem bem apenas no verão, através do posicionamento estratégico de ser uma bebida alcoólica diferente para ser consumida em locais e eventos que funcionem o ano inteiro.

Valores: trabalho com honestidade, respeito, qualidade e integridade para o consumidor, passando uma imagem premium, jovem e sofisticada. Implementa-se como posicionamento do produto, drinks diferenciados e não um simples picolé alcoólico, fazendo com que o sabor permaneça até o fim, não ficando aguado com o derretimento do gelo como alguns drinks originais. Alinhado a uma qualidade elevada do produto, sabor, cremosidade e aparência. Eficiência na máxima capacidade de produção com o mínimo de estrutura.

Segundo Grandó *et al* (2012, p. 112)

Uma boa estratégia é facilmente descrita em um plano de ação e, se cumprida de forma eficiente, aumenta muito suas chances de atingir seu objetivo. A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso do negócio. Levantamos algumas ideias de mercado alinhada ao produto, baseado no canvas, que nos direcionassem as estratégias funcionais da empresa.

Como oferta de valor, entende-se que o Drinkolé se torna uma atração a mais para agregar valor no evento ou estabelecimento, como fator novidade e presença de um produto descolado. Além de possuir drinks sofisticados com qualidade do começo ao fim, sendo mais concentrado e gelado. Possuindo mesmo sabor e efeito com custo benefício melhor.

Nos recursos chave, a equipe/sócios no implemento do negócio e na produção, junto com máquinas e equipamentos e uma marca forte. Nos canais de distribuição, as entregas com reboque refrigerado é uma opção, carrinho de picolé e estandes e supermercados.

Em estrutura de custos existem três vertentes: compra de matéria prima, insumos, custo de produção, equipe, frete e distribuição; marketing e publicidade online e de guerrilha em eventos. E por último, aquisição de máquinas e equipamentos. Já nas fontes de receitas: venda sob encomenda para eventos privados como formaturas, casamentos e organizadores de churrasco; venda recorrente para um pedido mínimo mensal para boates, bares e hotéis, além da venda direta para clientes finais em praias, shows, eventos de grande público e mercados.

No quesito relacionamento com cliente, o foco ficou estabelecido para o aplicativo do Drinkolé, onde mostra qual local mais próximo se pode encontrar o picolé, seu valor e até especificações para ser um revendedor. Com a possibilidade das redes

sociais como canal de comunicação com os consumidores em potencial. E o contato direto com representantes. No segmento de clientes: jovens acima de dezoito anos de idade que costumam frequentar boates, formaturas e calouradas, por exemplo. Turistas, principalmente do exterior que sempre consomem drinks, em especial o caipirinha. E pessoas acostumadas a fazer frequentemente churrascos e festas em casa, como pool party, para receber amigos.

No tocante a atividades chave decidiu-se que a produção de picolés; relacionamento com fornecedores e parceiros comerciais; e inovação constante e serviço agregado são fatores diretamente ligados ao conceito de estratégia da empresa. E nos parceiros, encontramos a linha de distribuição do produto ao consumidor final, que são eles: cerimoniais, produtores de shows e eventos, boates e bares, hotéis e os blogueiros, que hoje é uma das principais procuras na divulgação da marca nas mídias sociais, uma vez que estas pessoas são diariamente procuradas por seus seguidores em suas redes para se inspirarem nas principais tendências e até gastronomias do momento.

4.0 DIMENSÃO MERCADOLÓGICA

De acordo com Kaufman (2012, p. 51).

Toda empresa é fundamentalmente limitada pelo tamanho e qualidade do mercado que procura atender. A lei de ferro do mercado é fria, dura e implacável: se você não tiver um grande grupo de pessoas que realmente queiram o que tem a oferecer, suas chances de criar uma empresa viável são bem escassas. Por isso, para construir uma empresa de sucesso é necessário desenvolver um entendimento básico do que as pessoas querem.

Ou seja, se um grupo de consumidores apresentarem uma necessidade não satisfeita, conseqüentemente, um novo mercado se abrirá para satisfazer esta necessidade. Em consequência, quanto maior for o número de “gatilhos” com os quais sua oferta se relacionar, mais atraente ela será para o seu futuro mercado.

Segundo Kaufman (2012, p. 53)

Para abrir um negócio ou expandi-lo a um novo mercado, é necessária uma prévia pesquisa. Existe algumas maneiras de avaliar o mercado que proporcionam um guia básico que pode ser utilizado para identificar o nível de atratividade de qualquer mercado potencial, como: a urgência do negócio naquele momento; tamanho do mercado para compreender quantas pessoas estão comprando coisas similares; potencial de precificação para saber qual o maior preço que um comprador está disposto a pagar para aquela solução; custo da aquisição de clientes, entender até que ponto é fácil adquirir um novo cliente; custo da entrega de valor tanto em questão financeira como de esforços; exclusividade da oferta; velocidade de entrada de mercado; investimento inicial; potencial de venda de produtos secundários a serem oferecidos aos clientes; potencial de lucro perene, uma vez que a oferta inicial foi criada, quanto trabalho adicional você precisará dedicar para continuar a vender?

Portanto, seguindo essa linha de pesquisa e tendo o discernimento para as perguntas levantadas em cada tópico, fica mais acessível o ingresso do produto comercial, pois, uma vez que foi analisado e feito o direcionamento adequado do negócio a respeito das maneiras de se avaliar um mercado.

4.1 MERCADO CONSUMIDOR

As empresas devem sempre responder às exigências dos clientes, as suas aspirações de procura pelos produtos. Portanto, empresa sem demanda é o mesmo que empresa sem cliente.

No Drinkolé os clientes irão degustar o sabor original do drink, com a capacidade de saborear igual a bebida porém com um custo benefício melhor, mais gelado e com aspecto mais descolado para consumir em festas e querer compartilhar para amigos.

Organizações que possuem uma demanda crescente, está sempre vendendo, em contra partida, se tiver um movimento fraco de clientela, obviamente terá um índice baixo de vendas, o que indica menores receitas. Visto isso, a clientela que estabelece como o negócio está, se ele vai bem ou mal. Quando a empresa está em prosperidade, o movimento da clientela é alto.

Segundo Silva (2015, p. 83) “As empresas que têm largo movimento de clientela, têm o mesmo que demanda forte, ou seja, uma demanda eficiente que compra e consome os estoques. Classifica-se como demanda alta ou forte, os clientes que mais querem ou desejam os produtos, e assim fazem girar os estoques”.

Se houver movimento de clientela fraco, o primeiro sinal a se notar é a ausência de dinheiro em caixa e a redução da carteira de clientes. Com menos movimento de clientes, o caixa fica menor, ou quase vazio, e a carteira de clientes diminui, trazendo menos valores a se receber (Silva, 2015, p. 83).

Deste modo, deve-se ter certo cuidado ao analisar o movimento da clientela, verificar o caixa e a carteira de clientes, o estoque e o recebimento dos títulos para, então, prever movimentos com capital desfavorável.

Segundo Grandó *et al* (2012, p. 348)

Algumas empresas simplesmente trabalhavam ou trabalham, oferecendo produtos ou serviços, criando valor para os clientes meio sem saber exatamente o que fizeram para chegar naquele ponto. Hoje, ao criar um produto ou serviço, temos de entender clara e antecipadamente como essa oferta melhorará a vida do cliente. O acesso imediato a qualquer informação do planeta, faz com que o cliente consiga compreender rapidamente tudo o que está disponível para resolver determinado problema ou melhorar determinado processo. Assim, entender e trabalhar corretamente o processo de criação de valor para o cliente e garantir que ele terá a clara percepção do valor criado são fatores-chave de sucesso.

Entende-se assim, que o Drinkolé precisa de alguns atributos, como, seu aspecto premium, a demora para descongelar, o sabor original da bebida, preço inferior ao drink comercializado em bares e boates. Além de lançamentos e novidades frequentes, não apenas de sabores mas de serviços agregados a experiência de consumir um picolé em um evento.

Grando *et al* (2012, p. 348).

Quando começamos a imaginar um novo produto ou serviço, começamos também a ter a clara percepção de que aquilo pode resultar em algo concreto, ter sucesso no mercado, criar valor para as pessoas. Em muitos casos, trabalhamos em algo simplesmente porque aquilo é legal e saímos em busca de uma aplicação. Em outras situações, dispomos de um conhecimento-base qualquer e percebemos uma oportunidade que nos faz ir a fundo e aprender mais sobre aquele tema.

Por isso, pode-se visualizar sua utilização para com os consumidores. Frequentemente em boates e eventos, o picolé poderá ser consumido em pé enquanto dançam, por isso sua resistência em descongelar evitando pingar nas roupas dos clientes, chamando atenção de quem está a volta gerando curiosidade para outros que possam ter o interesse em adquirir.

Visto que as oportunidades estão no mercado e no cliente, cabe a empresa se tornar capaz de entender as constantes inovações no mercado e nos novos desejos dos clientes. Quanto melhor aprender os anseios dos clientes, mais chances se têm de agregar valor.

Ainda segundo Grando *et al* (2012, p. 351)

Hoje é inviável uma empresa, nascente ou madura, não ter um processo de desenvolvimento de produtos e serviços baseado na criação de valor para o cliente. Existem projetos que pareçam interessantes de serem desenvolvidos, mas ao chegar no mercado não obtiveram sucesso, pois os clientes não estavam dispostos a pagar por aquilo, não enxergavam valor naquele produto ou serviço. Por outro lado, um forte fator para criar valor, é a proximidade com o cliente. Essa aproximação traz uma série de benefícios, como confiança, novas oportunidades e até a rápida resolução de problemas. A atitude da empresa para com o cliente pode ser uma enorme fonte geradora de valor para este. Empatia, apoio e prontidão trazem, sem dúvida, valor para os negócios do cliente. Nesse sentido, a boa comunicação e o bom relacionamento tornam-se coadjuvantes muito poderosos do nosso produto ou serviço, no processo de criação de valor para o cliente.

Com o Drinkolé, é constante essa proximidade com o cliente, feedback, críticas e dicas, na primeira oportunidade de venda feita em um arraiá onde foram levados para venda cento e quarenta picolés e cento e vinte e cinco foram vendidos. O que deu para notar uma boa aceitação à primeira vista do público com a ideia e principalmente com o sabor diferenciado. No evento as mulheres consumiram em ampla maioria em relação aos homens, tornando-se para algumas delas a sua bebida da noite. Apenas uma pessoa que comprou não repetiu e as pessoas que mais compraram repetiram dez vezes.

Se tornou notório que o público alvo desse primeiro teste foram mulheres acima dos vinte anos que foram com a intenção de beber e se divertir. Então concluímos que nesta noite de vendas, as pessoas que foram para beber, compraram picolé e acabou sendo sua bebida da noite.

Percebeu-se como comportamento dos clientes, jovens universitários que costumam frequentar shows, festas e eventos privados como formaturas, calouradas, casamentos, churrasco, onde variados tipos de drinks e bebidas alcoólicas. No caso dos turistas, nota-se sua preferência por praias e casas noturnas, como boates e bares, onde também existe o consumo de bebidas alcoólicas. Atualmente, o custo dos drinks vendidos nesses eventos e estabelecimentos variam entre dez e vinte reais.

O público alvo está localizado nas principais capitais do nordeste, totalizando trinta milhões de pessoas entre turistas que visitam o nordeste anualmente e jovens universitários locais, podendo ser encontrado em eventos públicos ou privados, festas, shows e em casas noturnas. No caso dos turistas, o preço não é um impeditivo, sendo mais importante a atratividade, sabor e qualidade do produto. O público mais jovem, local, está interessado em paquera, diversão, e portanto, produtos que possam potencializar isso. Por isso, estão dispostos a pagarem um pouco mais para conseguir esse objetivo, porém são um pouco mais sensíveis ao preço, dependendo do local onde estará consumindo. Ambos os públicos prezam por um serviço diferenciado, com um potencial de atratividade e novidade que gerem o interesse de compartilhamento e viralização.

Pode-se definir a estratégia de precificação como sendo de alto valor, ou seja, união entre preço médio para rápida penetração no mercado com qualidade alta. Se tem como estratégia, um picolé no formato de drink, diferentemente da ideia de ser picolé alcoólico. Portanto, adota-se um preço que se aproxima ao dobro dos dindins alcoólicos existentes e metade de um drink vendido por um bartender em uma boate, show, festa ou evento privado. Logo, posiciona-se como um produto mais sofisticado que um dindim, porém abaixo de um drink padrão. Desta forma, podendo trabalhar com um preço base de R\$ 4,00 onde cobre os custos de mão de obra (R\$ 0,40), com matéria prima (R\$ 1,50), embalagem (R\$ 0,15), impostos (4,5%) e markup de 100%.

4.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A concorrência como um todo, nada mais é do que uma faca de dois gumes para o meio comercial. Se por um lado seu surgimento irá disputar o mercado com seu produto ou serviço, por outro, pode ser um grande fator de desenvolvimento do seu negócio.

A concorrência é necessária para o mercado, proporciona a melhor opção de compra, tanto pelo preço, qualidade do produto, atendimento, suporte, entre outros. Um bom concorrente está sempre estimulando seu crescimento, faz com que o empreendedor corra sempre atrás de melhorias para o consumidor, inovações tecnológicas para o mercado, ampliando o campo do consumidor e sua valorizando a área de atuação do seu negócio. Logo, a concorrência tem que ser vista e analisada como um ponto determinante para o rumo do empreendimento nos seus desenvolvimentos, proporcionando o crescimento da empresa, permanecer disputando sempre com os melhores, de maneira geral. E oferecer ao cliente mais de uma opção daquele produto, fazendo com que sua escolha dependa de um produto diferenciado, diferenciação esta que passou a existir devido a procura constante do crescimento do seu negócio no mercado.

Segundo Kaufman (2012, p. 55)

Quando quaisquer dois mercados são igualmente atraentes em todos os outros aspectos, você se beneficiará mais se escolher entrar no mercado com concorrência. Significa que você sabe desde o início que existe um mercado de clientes pagantes para essa ideia, o que elimina o seu maior risco. A existência de um mercado significa que você já está do lado certo da lei de ferro do mercado, pois já se sabe que as pessoas estão comprando. A melhor maneira de observar o que seus concorrentes potenciais estão fazendo é ser cliente. Observando sua concorrência de perto, você pode aprender muito sobre o mercado. Na posição de um cliente pagante, você pode observar o que funciona e o que não funciona antes de se dedicar a uma estratégia. Aprenda com a concorrência tudo o que puder e depois crie algo ainda mais valioso.

Segundo Chan Kim e Mauborgne (2005, p. 213) “O rápido reconhecimento da marca resultante da oferta de valor sem precedentes no mercado, combinado com o esforço simultâneo para reduzir custos, torna a concorrência quase irrelevante e dificulta a emulação, à medida que entram em ação economias de escala, o aprendizado contínuo e retornos crescentes”.

Segue um estudo dos concorrentes do Drinkolé, que foi feito através de pesquisas e degustações em suas praças de comercialização, como a praia. Localizado em Natal, um dos concorrentes é o Caipidin. Consiste em din din alcoólico

caseiro, onde é vendido em praias e eventos como carnaval e prévias, com sabores populares como caipirinha e catuaba. Com um preço acessível e pagamento apenas à vista, seu atendimento é considerado ruim pela pouca disponibilidade de venderem apenas na praia. E a qualidade regular, por se tratar de um geladinho caseiro.

Seguindo a mesma linha de dindim alcoólico, a nível regional, mais precisamente na Bahia, o Gelaroska. Apesar de venderem nas mesmas praças, assim como o concorrente anterior, o gelaroska possui alguns sabores mais sofisticados, como por exemplo sex on the beach. O atendimento foi considerado ruim pela pouca disponibilidade e a qualidade regular, por ser um produto caseiro. Porém, justamente por ser um geladinho caseiro, possui um preço bom e com pagamento apenas à vista.

Um outro tipo de concorrente são os Bartenders em bares e boates que estão localizados nas principais casas de festas do nordeste. São conhecidos por produzirem drinks tradicionais em boates, servidos em taças com gelo ou batidos. Suas condições de pagamentos, podem ser à vista ou no cartão. Embora possuam boa qualidade, sofrem com o derretimento que afeta o sabor, assim como todos os drinks que levam gelo. O atendimento não é dos melhores, pois o cliente precisa esperar o drink ser feito na hora. E o preço costuma ser bastante elevado.

O Drinkolé fornece um produto de maior qualidade que os concorrentes por ser em formato de picolé, mais higiênico, fácil de consumir e mais profissional que um dindim, e sem problemas de mudança de sabor ou esquentar, normalmente ocasionado nas bebidas tradicionais. O preço é bem mais competitivo do que um drink tradicional, porém mais elevado que um dindim. Tem um diferencial em relação aos bartenders, por possuir o mesmo sabor em qualquer lugar que for vendido. Com atendimento diferenciado por ser possível encontrar o produto o ano todo em diferentes estabelecimentos, além de permitir encomenda direta para eventos e entrega em casa para consumidores finais. Portanto, existe espaço para todos nesse mercado, mas pelo Drinkolé ter alguns diferenciais coloca-se como produto de destaque frente aos concorrentes.

4.3 RELAÇÕES COM FORNECEDORES

Ao montar uma empresa, especificamente na área alimentícia, torna-se notório que para sua produção é necessária uma certa quantidade de insumos o suficiente para estocar e suprir suas demandas diárias, semanais ou mensais. Para

isso, compras devem ser feitas à medida que suas matérias primas venham sendo utilizadas. E com isso, surge as pesquisas de preço e qualidade dos produtos. Mas para ficar em constantes deslocamentos para compras de ingredientes e materiais em geral para o dia a dia de uma fábrica, como do Drinkolé, e a cada pequena compra ter que recorrer a um supermercado mais próximo, as vezes nem sendo o mais barato, apenas pela urgência de produção, e colocar tudo isso na ponta do lápis, percebe-se pequenos gastos que poderiam ser melhores investidos se existe um parceiro, o fornecedor.

O fornecedor tem que ser colocado como um parceiro de negócios, pois além de servir sua empresa com seus produtos, as compras em grandes quantidades ou acordos estabelecidos como entregas de mercadoria, por exemplo, acabam tendo descontos por se tratarem de consumidores rotineiros, fiéis.

Auxiliam o empreendedor oferecendo seu produto de boa qualidade, geralmente, por um preço diferenciado. Assim como o empresário ajuda o fornecedor sendo seu cliente. Por isso, o significado de parceria, um benefício mútuo.

No Drinkolé, foi feito um estudo dos fornecedores. Em Parnamirim existe a **Acioly** e a **CDA**, ambas são distribuidoras para compras de matérias primas com prazo de entrega de sete dias e validade maior. As condições de pagamentos são através de duplicatas e com um preço considerado bom. Esses fornecedores acabam sendo substitutos dos atacados para compras maiores e sem necessidade de disponibilidade imediata.

Como fornecedores de supermercados em atacado, tem em Natal o **Sams Club** e em Parnamirim o **Super Fácil**. Ambos consistem no pagamento à vista e são utilizados para compras de matérias primas em caso de necessidade mais urgente ou produtos com baixa validade, como frutas. Têm a vantagem de possuírem um bom preço com prazo de recebimento imediato.

Na área referente aos palitos de picolés, a **Theoto Palitos** é referência. Localizada no Ceará, com pagamento à vista e ótimo preço. Esse fornecedor é um dos principais no país e trabalha com um pedido mínimo totalmente viável, suficiente para produção de vários meses, para iniciar as operações. E um prazo de entrega de quinze dias. Uma alternativa, para eventualidades em que o fornecedor anteriormente citado não possa atender, é o **Estilo Artefados de Madeira**, possuem o mesmo prazo de entrega e na mesma condição de pagamento, porém com uma análise de preço considerada regular e situado em Santa Catarina.

Na parte de embalagens, existem dois fornecedores localizados em São Paulo na condição de pagamento à vista e com prazo de entrega de quinze dias, são eles: **Rio Novo Embalagens** e **Gravapac Embalagens**. No primeiro se tem uma boa análise de preço para a produção de embalagens para picolés em formato de saquinho, já selado na parte traseira e inferior. Aceita uma quantidade baixa como pedido mínimo, o que facilita o início das nossas operações. Além de aceitar pedido mínimo, exigindo um capital menor para iniciar a produção, também dispensa a necessidade de máquina embaladora para bobina, por já entregar a embalagem em formato de saquinho para finalização em seladora automática. Já o segundo tem um preço regular para embalagens de picolé em formato de saquinho que já vem selado na parte traseira e inferior. A condição de pedido mínimo é pior, porém funciona como uma segunda opção para eventuais momentos em que a **Rio Novo** não possa atender.

4.4 PROMOÇÃO

Pode-se definir que o Drinkolé se posiciona como um picolé premium, sofisticado, que traz o sabor e a experiência de tomar os drinks mais famosos do mundo como sex on the beach, caipirinha, pina colada e outros lançamentos que faremos anualmente. Portanto, todo o material de comunicação da marca se baseia nestes conceitos: ser jovem, moderno, sofisticado e descolado. Para isso, será utilizado as redes sociais através de blogueiros que se encaixam nesse perfil para transmitir os valores de sua imagem para o produto, aproveitando o potencial de interesse, desejo de ser como eles, consumir o que eles consomem, ter o que eles possuem e fazer o que eles fazem. Algo que já é transmitido naturalmente para seus seguidores.

Os serviços agregados também transmitem essa imagem, como garçom exclusivo com baldes de neon de gelo em bandejas de inox servidos com sofisticação para eventos com encomendas a partir de um valor determinado em eventos e através do aplicativo Drinkolé, com promoções de fidelização e viralização do produto nas redes sociais. Além da produção de peças publicitárias off-line, marca e embalagem premium que contribuem para a transmissão desses valores.

Será estipulado preços diferenciados para o tipo de produto, considerando que seja uma releitura de um drink mas com uma praticidade de picolé. Após ser

analisado o custo por picolé, preços bem acessíveis serão colocados para os padrões de um produto que se vislumbra ser premium. Ficou acordado ainda que pedidos feitos acima de dez picolés, terá dez por cento de desconto, acima de vinte picolés, quinze por cento de desconto e mais de trinta picolés, vinte por cento de desconto.

A praia será utilizada como laboratório de testes para novos sabores e fortalecimento da marca. Para manter uma presença forte em eventos privados como formaturas, casamentos, calouradas, será trabalhado parcerias com cerimonias e produtores de eventos, proporcionando alguns serviços agregados a partir de quantidades específicas de encomendas. Grandes shows e eventos públicos, poderá ser a porta de entrada para novos mercados, apresentando a novidade da marca e gerando interesse futuro para uma criação de demanda sustentável ao longo do ano. Ainda podendo trabalhar com comercialização para estabelecimentos noturnos mediante contrato de encomendas recorrente vinculados a pedidos mínimos mensais, com instalação de freezer do Drinkolé. A estratégia é utilizar o potencial de comercialização durante todo ano que existe no mercado de bebidas alcoólicas para superar o problema de sazonalidade tradicional do mercado de gelados (sorvetes e picolés costumam ser vendidos em maior quantidade apenas nos períodos de verão).

Pretende-se trabalhar a marca fortalecendo a imagem de um produto para quem é descolado, jovem e que gosta de chamar atenção para si. Todo o material publicitário da marca será voltado para passar essa imagem às pessoas. Algo que não perde o aspecto de novidade, sofisticação e exclusividade (por não existir em todo local). Apenas nas melhores boates, melhores festas, melhores bares e melhores hotéis.

5.0 DIMENSÃO OPERACIONAL

Um plano operacional, nada mais é, que um guia rotineiro de serviços e tarefas que levam ao alcance dos objetivos da empresa. Garante que colaboradores ou funcionários, cumpram suas responsabilidades diárias de acordo com as políticas da empresa.

Desde a entrada na fábrica até sua saída, diferentes setores são conhecidos dentro de uma organização. Cada etapa dessa, são definidas ações a serem feitas para a melhor eficiência produtiva, do manuseio de material até funções estabelecidas para cada responsável.

A operacionalidade de uma empresa demonstra o nível de entrosamento dentro de uma organização, quanto melhor o entendimento de sua função para cada colaborador ou funcionário, melhor será o desempenho de sua empresa ao final do dia. Saber e entender o que deve ser feito garante uma eficiência altíssima em uma produção, a dinâmica dentro do setor se torna mais aguçada para o objetivo comum.

Portanto, é um plano que busca a maximização dos resultados com controle do que é feito e responsabilidade para cada obrigação a ser feita. As somas desses fatores corroboram a máxima do bem conjunto para a equipe, o papel individual de todos atrelado as metas, configuram na obtenção do desenvolvimento da empresa e na conclusão dos objetivos estabelecidos.

5.1 PROGRAMA OPERACIONAL DO EMPREENDIMENTO

No Drinkolé, foram fixados processos operacionais para diferentes cargos dentro da empresa com o intuito de desenvolver a empresa para que ingresse no mercado. Lembrando que pela falta de funcionários, os sócios chegam a desempenhar mais de uma função neste início.

O diretor executivo definirá os objetivos, estratégias e táticas a serem alcançadas. E definirá metas com gestão focada em resultados. Mensalmente criará um plano de atividades dos demais colaboradores para ser executado durante os próximos trinta dias, baseando-se nas metas definidas pela estratégia, criando cronograma e realizando investimentos necessários. Além de monitorar, analisar e ajustar a operação produtiva da empresa para que possa ser atingido o objetivo determinado.

O representante comercial ficará responsável por visitar clientes e parceiros potenciais, apresentando a empresa e nossos produtos. Elaborará e entregará propostas para clientes e parceiros. Realizará os processos de logística, de saída e entrega dos produtos finalizados. E ainda executará ações de pós-venda e relacionamento com clientes e parceiros.

O auxiliar administrativo dará suporte as demais atividades da empresa, realizando processos operacionais. Realizará tarefas do dia a dia como pagamentos, gerar notas fiscais e suporte as demais atividades. Responsável também pela relação com o fornecedor e processos de cotação de preços e compras de matéria prima. Auxiliará no agendamento de visitas a clientes, elaboração de propostas, contratos e atividades semelhantes. Guiará no processo de produção no período inicial da fábrica quando ainda não tiver um auxiliar de produção.

O responsável pela produção, ficará responsável pela organização da matéria prima, separação para produção e pesagem, enquanto não possuir auxiliar. Fará a mistura para criar o líquido da receita para a produção. Envasilhará a produção efetiva de picolés para congelamento e em seguida desenformará, para então adicionar a embalagem na seladora e estocar os produtos finalizados no freezer.

Auxiliar de produção fará a higienização da fábrica, equipamentos e utensílios. Dividindo as tarefas de produção, assumirá as funções de separação do estoque, pesagem, embalagem e estocagem. Deixando o responsável pela produção livre para cuidar apenas da mistura, envase, congelamento e processo de desenformar.

Gerente comercial será a pessoa responsável por garantir que as metas comerciais estejam sendo atingidas e os cronogramas de visitas, vendas e pós-vendas realizados adequadamente. Responsável também pela gestão de pessoas, administrando todos os representantes comerciais das demais fábricas. Apoiando e dando todo suporte para os representantes comerciais executarem suas funções com excelência.

Já o gerente administrativo, garantirá que as metas administrativas e operacionais estejam sendo atingidas, juntamente, com os cronogramas de pagamento, emissão de notas, compras e outras atividades do dia que estejam sendo cumpridas pelos auxiliares administrativos de todas as fábricas.

E o gerente de produção, irá segurar que as metas de produção estejam sendo atingidas junto com os cronogramas cumpridos. Irá gerir pessoas,

administrando todos os responsáveis e auxiliares de produção das fábricas. Executará os processos de gestão da qualidade da produção das fábricas. Além de apoiar e dar todo suporte para que as produções sejam executadas na mais perfeita excelência.

5.2 PROCESSO PRODUTIVO

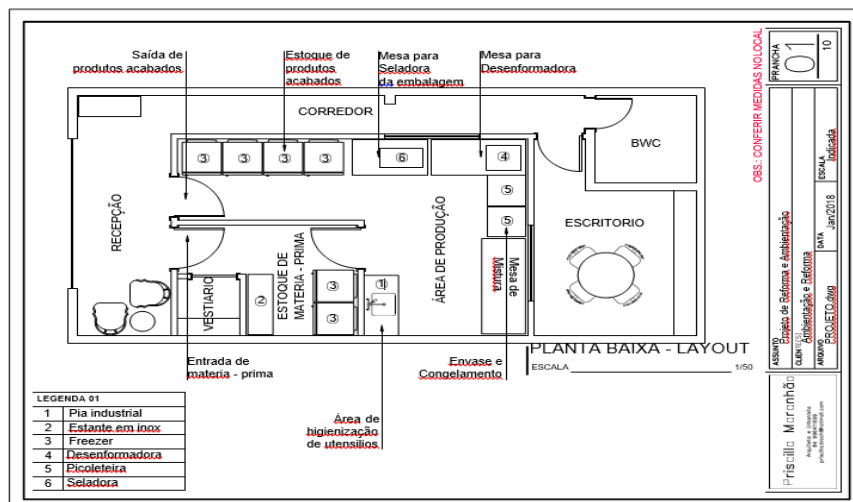
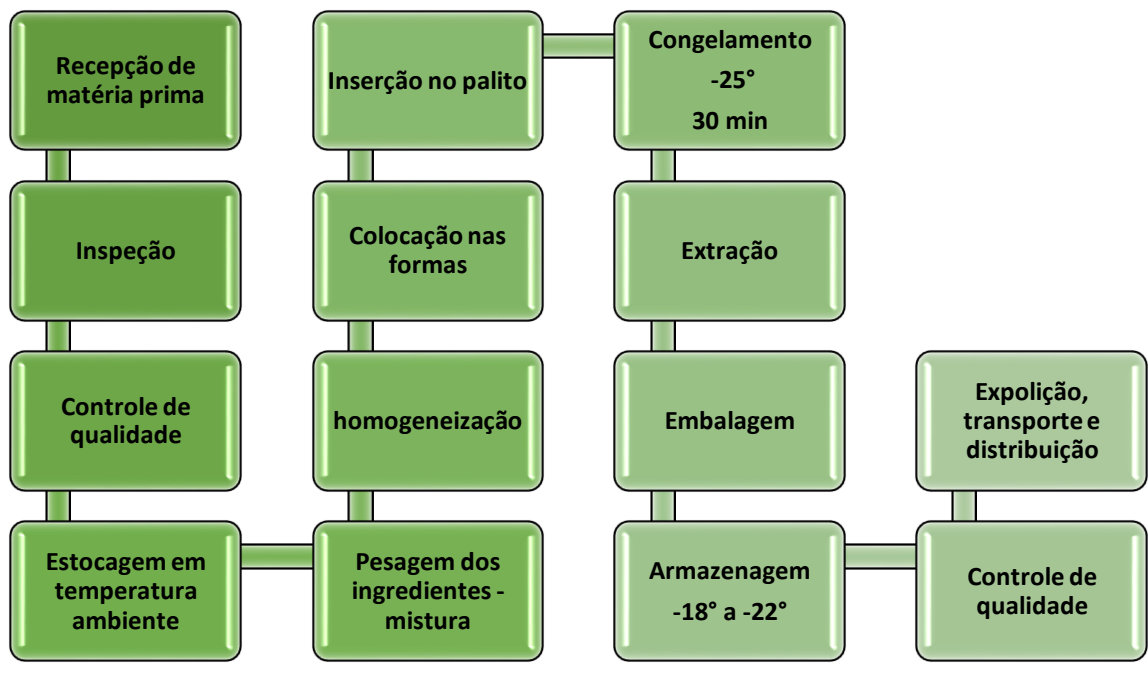
Com uma capacidade de produção de quarenta e dois mil picolés por mês, ou quinhentos e quatro mil picolés por ano, significa que o Drinkolé tem capacidade de faturamento de mais de um milhão e quinhentos reais por ano, sendo vendido por um preço médio de três reais. Uma vez que a capacidade de vendas da fábrica atinja o limite máximo de produção, cada fábrica com investimento de apenas sete mil reais, mantendo a mesma equipe e instalações poderá dobrar sua capacidade, produzindo oitenta e quatro mil picolés por mês, ou um milhão e oito picolés por ano, o que daria um faturamento superior a três milhões de reais por ano. Para ultrapassar essa capacidade de produção, aí sim seriam necessárias aberturas de novas fábricas ou mudança de layout e acréscimo de mão de obra.

Nos primeiros três meses de operação, o trabalho se realizará com uma produção inicial de seis a dez mil picolés por mês, aumentando a capacidade gradualmente até chegar a meta de quinze mil picolés por mês a partir do sexto mês. Nas projeções de vendas, terminar o primeiro ano de operação vendendo aproximadamente quinze mil picolés por mês, será a meta. Iniciando o segundo ano de operação com o objetivo de aumentar a capacidade de vendas para atingir a capacidade máxima de produção de quarenta e dois mil picolés por mês, sem prejuízo de manter um estoque de produtos acabados por muito tempo a ponto de perde-los por estourarem o prazo de validade. Alcançando essa meta, iniciará o processo de ampliação da capacidade produtiva da fábrica e sua expansão pela região nordeste, abrindo novos pontos e explorando novos mercados alcançando a meta de oito fábricas, sendo uma em cada capital do nordeste.

Em uma empresa que lida com alimentos, principalmente voltados para gelados comestíveis, o processo de produção tem que ser iniciado seguindo uma norma padrão e com vestimentas apropriados. Ao entrar no vestiário, uma calça, bata, sapatos adequados, luvas, toucas e máscaras devem ser vestidos para qualquer pessoa que queira entrar na área de produção. Contendo duas portas, uma para entrada na sala de produção e outra para a saída, evita-se o contra fluxo na hora de

entrada da matéria prima e a retirada do produto final. Após entrar na sala de produção com as roupas viáveis, o material que está no estoque é retirado e levado para a produção para a produção do sabor estabelecido para o dia. Após feita a produção diária com as misturas devidamente equilibradas e após ter sido batido no liquidificador e depois do congelamento ter sido embalado e selado, pronto para ir ao freezer, uma limpeza é feita em todos os utensílios utilizados e no maquinário, além do chão ser devidamente limpo e lixo retirado.

Segue abaixo a figura 3, um fluxograma da produção e figura 4, layout da fábrica. Ambos criados pelo autor.



5.3 LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O local do empreendimento foi ocasionalmente achado após um dos sócios procurar um outro ponto quase em frente que encontrava-se fechado. Depois de retornar ao carro e olhar para o outro lado da rua, viu-se um estabelecimento fechado e com um placa de aluga-se. Ao entrar em contato com o proprietário e depois de conversar sobre a possibilidade de locação, entendeu-se que o preço foi fator fundamental, bem abaixo dos pedidos em outros bairros, alinhado com o tamanho do espaço, com dez metros de comprimento por cinco de largura, por ser maior que o ponto, fechado, procurado anteriormente e sua localização.

Possuindo um bom ponto de referência, por trás do Senac da Ayrton Senna, e apesar de ter apenas uma vaga de garagem, logo foi visto que sua localização era privilegiada. Além de ter proximidade com o endereço de dois dos quatro sócios e dos pais e sogros dos outros dois sócios, a rua Delmiro Golveia faz parte do tráfego de quatro linhas de ônibus da cidade de Natal, além da proximidade de colégios, lojas, bares e do próprio Senac, favorecendo a localidade devido o alto fluxo de pessoas diariamente. Sem contar que a região não sofre de nenhum impacto ambiental e está a cinco quilômetros da praia de ponta negra, para eventuais vendas na praia e distribuição para estabelecimentos da própria região, uma vez que é bastante procurada pelos turistas nacionais e internacionais.

5.4 PROGRAMA DE INVESTIMENTO

Até então, ficou estipulado os gastos no Drinkolé, em cerca de cinquenta mil reais, distribuídos em máquinas e equipamentos e reforma para adequação do ponto.

Dentre as máquinas e equipamentos, foram obtidos: kit picoleteira mais seladora com datadora automática mais desinformadora, kit com sete provetas graduadas em vidro mais um dosador, bebedouro eletrônico, dois copos Becker de um litro, um ar condicionado de 7.500 Btus e outro de 24.000 Btus, espremedor de frutas, liquidificador industrial de vinte e cinco litros, três mesas de aço inox com mais de um metro de comprimento, pia industrial, estante aço inox com quatro prateleiras, prateleira aço inox, dois freezers, mesa de madeira para escritório e quatro cadeiras para escritório.

A reforma foi geral, do chão ao teto, com direito a mão de obra mais materiais, onde foi feita uma reforma elétrica, hidráulica, quebras, gesso e contra piso. Foi adquirido também luminárias de embutir, cinco portas, duas janelas de vidro. Banheiro todo reformado com novo piso porcelanato, pia, armário, espelho, vaso sanitário e janela. A pintura impermeável das paredes e teto e a aplicação do piso epóxi sem rejunte.

Levando em consideração sessenta por cento das vendas planejadas são a prazo com quinze dias para recebimento (vendas recorrentes para estabelecimentos parceiros) e as demais com recebimento à vista, chegou-se a um prazo médio de recebimento das vendas de nove dias. Entretanto, o prazo médio para compras (matéria prima, embalagens e palitos) é de treze dias. Com uma necessidade média de estoque de sete dias, chegamos a necessidade líquida de capital de giro de três dias. Portanto, considerando as projeções moderadas de venda inicial com produção inicial bem inferior a capacidade máxima e um mark-up elevado para financiar as próximas compras com as receitas geradas, calcula-se um capital de giro necessário de nove mil reais.

6.0 DIMENSÃO AMBIENTAL

Sabe-se que uma grande empresa sempre pensa além de suas fronteiras mercadológicas, passa pelo seu modelo de organização o bem sustentável e do meio ambiente. São medidas que geram resultados favoráveis para a sociedade e as gerações futuras, como também para a própria companhia, através de conquistas financeiras.

Por se tratar de grandes corporações, as empresas têm o poder de influenciar seus consumidores na venda de um produto ou serviço. Utilizando esse artifício para o bem da sustentabilidade, a maioria das empresas passaram a adotar práticas que não agridem o meio ambiente, substituindo materiais que causavam grandes impactos através de seu longo tempo de decomposição no ambiente.

Através das leis nº 9.605/98 (Lei dos Crimes Ambientais) e 12.305/2010 (Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS) as empresas, principais utilizadores de recursos naturais, passaram a se adaptar com tais medidas começando com a mudança de materiais ou até suas reutilizações, quando viável.

Partindo desses princípios, ficou decidido fazer parte desta ideia pensando no bem comum do meio ambiente através da parceria com nosso fornecedor cearense **Theoto**, onde utiliza-se madeira de reflorestamento, que é o melhor material para isolar o calor das mãos. A madeira deixa o picolé mais firme no palito e não agride o meio ambiente ao ser descartado após a sua utilização, fornecendo um produto sustentável e ajudando na proteção do meio ambiente.

7.0 DIMENSÃO FINANCEIRA

Como se sabe, a parte financeira é um dos principais setores em uma organização. Por ser considerado o coração de uma empresa, devido sua importância, devemos confiar a ela as pessoas mais capacitadas para a função. E em um plano de negócios, a elaboração do plano financeiro tem que ser bem detalhado e realista, para passar a real situação de custos e investimentos, por exemplo, sem desvirtuar das expectativas que venham a ser futuramente atingidas ou não a partir de seu planejamento.

Segundo Silva (2013, p. 13) “O propósito de cada empresa é o de maximizar a riqueza de seus donos ou acionistas, e as decisões financeiras são voltadas para o aumento do valor de mercado da empresa, que equivale ao objetivo básico dos proprietários”.

Ainda segundo Silva (2013, p. 7)

As funções financeiras podem ser de curto e longo prazo. As funções de curto prazo incluem a administração do caixa, crédito, das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo. Dispondo de recursos para atender os compromissos assumidos com empregados, fornecedores, tributos e outras obrigações. Já as funções financeiras de longo prazo incluem as decisões financeiras estratégicas como orçamento de capital, estrutura de capital, relacionamento com investidores, entre outros.

Portanto, um fraco plano de finanças ou uma ausente administração financeira, podem causar sérios danos na continuidade da empresa e na expectativa do seu rumo almejado, assim como gera uma desconfiança em seus próprios responsáveis dentro da organização. Por isso, a parte financeira, ser determinante pode gerar bom ou mal retrospecto para um empreendimento.

7.1 FONTE DE RECURSOS

Através de um sócio investidor, a fonte de recursos da própria empresa foi utilizada para a reforma e adequação da fábrica (por volta de R\$ 17.500,00), planejando utilizar financiamento para compra de equipamentos (por volta de R\$ 34.500,00), deixando o capital social como reserva para ser utilizado como capital de giro (cerca de R\$ 9.000,00) e para cobrir pagamento dos empréstimos e financiamentos em caso de cenários muito ruins e improváveis no primeiro ano de funcionamento do negócio.

7.2 QUADRO DE INVESTIMENTOS FIXOS

Com base no programa de Plano de Negócio do Sebrae/MG 3.0, será utilizado suas plataformas para demonstrar as movimentações financeiras desde a abertura da empresa até seu atual momento de produção.

Máquinas e Equipamentos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Picoleteira	1	R\$ 4.336,08	R\$ 4.336,08
2	Forma de Picolé	1	R\$ 601,90	R\$ 601,90
3	Alinhador e Extrator	1	R\$ 601,90	R\$ 601,90
4	Liquidificador Industrial 25L	1	R\$ 1.449,00	R\$ 1.449,00
5	Freezer	2	R\$ 649,98	R\$ 1.299,96
6	Ar Condicionado	2	R\$ 2.200,00	R\$ 4.400,00
R\$ 12.688,84				

Móveis e Utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Mesa para Escritório	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
2	Mesa com Pia Inox	1	R\$ 190,00	R\$ 190,00
3	Mesa de Inox	1	R\$ 1.007,58	R\$ 1.007,58
4	Cadeiras	4	R\$ 719,58	R\$ 2.878,32
5	Estante	1	R\$ 470,65	R\$ 470,65

6	Acessórios para fabricação, Embalagens	1	R\$ 769,75	R\$ 769,75
7	Fardas	12	R\$ 83,00	R\$ 996,00
R\$ 6.662,30				

Nestes quadros, pode-se visualizar como investimentos fixos iniciais um total de R\$ 19.351,14 (dezenove mil, trezentos e cinquenta e um reais e quatorze centavos). Mostrando, como previsto, por se tratar de uma fábrica, um custo relativamente alto, muito por se tratar de equipamentos industriais e por seguir normas que fazem com que seja feita uma reforma específica do espaço.

7.3 CAPITAL DE GIRO – ESTOQUE INICIAL

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Cachaça	1	R\$ 14,00	R\$ 14,00
2	Limão - Kg	1	R\$ 8,50	R\$ 8,50
3	Água Mineral	1	R\$ 1,50	R\$ 1,50
4	Açúcar Refinado	4	R\$ 3,30	R\$ 13,20
5	Leite Condensado	3	R\$ 3,90	R\$ 11,70
6	Licor de Pêssego	1	R\$ 42,00	R\$ 42,00
7	Vodka	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
8	Laranja - Kg	1	R\$ 4,00	R\$ 4,00
9	Xarope de Grosselha	1	R\$ 9,00	R\$ 9,00
10	Rum	1	R\$ 19,90	R\$ 19,90
11	Abacaxi - Polpa	1	R\$ 5,40	R\$ 5,40

12	Leite de Coco	1	R\$ 4,00	R\$ 4,00
13	Coco Desidratado	1	R\$ 2,40	R\$ 2,40
TOTAL (A)				R\$ 165,60

No estoque inicial, foram adquiridos itens necessários para a produção de uma forma, com vinte e oito picolés, para testes de receitas e consequentemente degustação para as pessoas mais próximas.

7.4 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 715,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 16.430,39
Divulgação	R\$ 0,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 0,00
Outras despesas	R\$ 0,00
TOTAL	R\$ 17.145,39

Nos investimentos pré-operacionais, foram inseridos nas obras todos os gastos com materiais e mão de obra da reforma. Enquanto as despesas de legalização, são atribuídos a abertura da empresa e o certificado digital.

7.5 INVESTIMENTO TOTAL

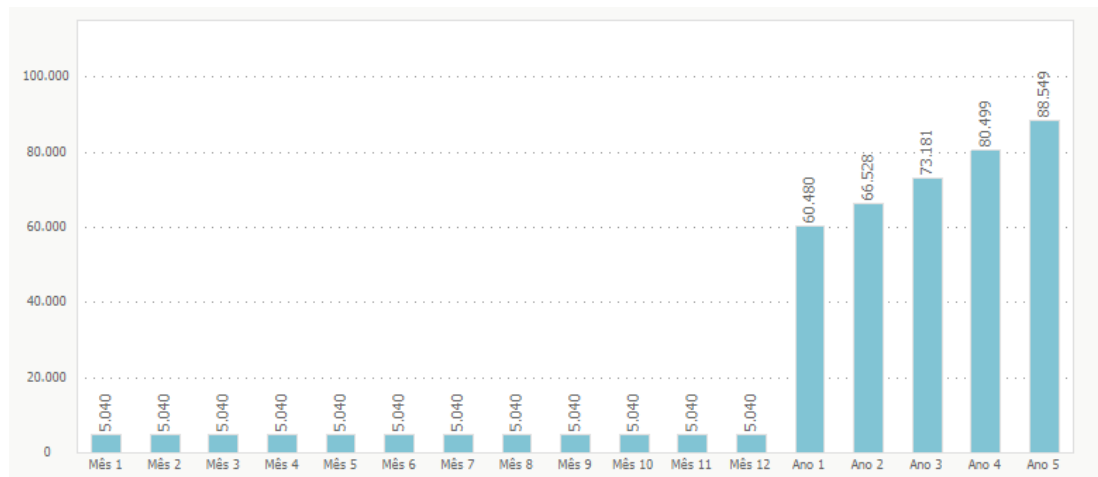
Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos – Quadro 7.2	R\$ 19.351,14	52,78
Capital de Giro – Quadro 7.3	R\$ 165,60	0,45

Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 7.4	R\$ 17.145,39	46,77
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 36.662,13	100,00

7.6 FATURAMENTO MENSAL

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Caipirinha	1680	R\$ 3,00	R\$ 5.040,00
2	Sex on the Beach	1680	R\$ 3,00	R\$ 5.040,00
3	Pina Colada	1680	R\$ 3,00	R\$ 5.040,00
TOTAL				R\$ 15.120,00

A quantidade estimativa de vendas foi baseado em uma produção diária de apenas cinco horas, em que cada hora produzirá duas formas com vinte e oito picolés. Totalizando, em uma produção semanal exclusiva de único sabor, cerca de 1.400 picolés. E no mês um total de 1.680 picolés de cada sabor. Sendo ainda assim, uma capacidade bem abaixo da produção máxima.



A partir do segundo ano, nota-se uma taxa de crescimento de 10% ao ano. Por isso, percebe-se no gráfico acima uma progressão constante da receita até o quinto ano.

7.7 CUSTO UNITÁRIO

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Caipirinha (cachaça e limão)	1	R\$ 0,80	R\$ 0,80
TOTAL			R\$ 0,80

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Sex on the beach (laranja, licor pêssego, licor de groselha e vodka)	1	R\$ 0,80	R\$ 0,80
TOTAL			R\$ 0,80

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Pina colada (coco, coco ralado, abacaxi e rum)	1	R\$ 0,80	R\$ 0,80
TOTAL			R\$ 0,80

Com os custos de cada picolé a R\$ 0,80, ficou estabelecido um preço final de comercialização a R\$ 3,00. Adicionando ao valor final, gastos com a venda e impostos.

7.8 CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS

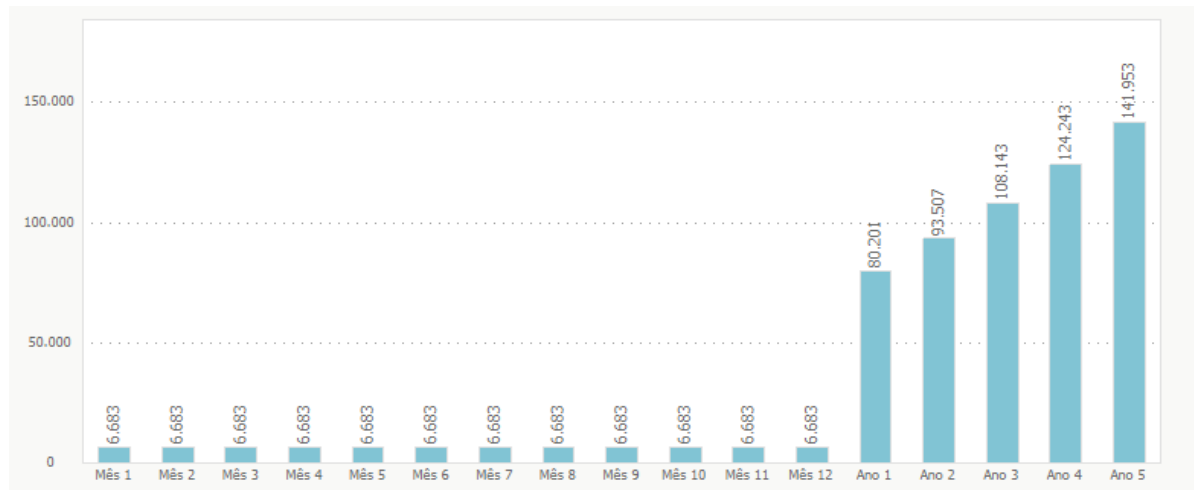
Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 600,00
Condomínio	R\$ 0,00
IPTU	R\$ 195,30

Energia elétrica	R\$ 68,00
Telefone + internet	R\$ 90,00
Honorários do contador	R\$ 250,00
Pró-labore	R\$ 3.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 0,00
Salários + encargos	R\$ 0,00
Material de limpeza	R\$ 0,00
Material de escritório	R\$ 0,00
Taxas diversas	R\$ 0,00
Serviços de terceiros	R\$ 0,00
Depreciação	R\$ 161,26
Contribuição do Microempreendedor Individual – MEI	R\$ 0,00
Outras taxas	R\$ 0,00
Água	R\$ 40,00
TOTAL	R\$ 4.404,56

7.9 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 15.120,00	R\$ 181.440,00	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 4.032,00	R\$ 48.384,00	26,67
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0,00
Total de custos Variáveis	R\$ 4.032,00	R\$ 48.384,00	26,67
3. Margem de Contribuição	R\$ 11.088,00	R\$ 133.056,00	73,33

4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 4.404,56	R\$ 52.854,72	29,13
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 6.683,44	R\$ 80.201,28	44,20



7.9.1 VIABILIDADE ECONÔMICA

Indicadores	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio	R\$ 72.074,62	R\$ 72.074,62	R\$ 72.074,62	R\$ 72.074,62	R\$ 72.074,62
Lucratividade	44,20 %	46,85 %	49,26 %	51,45 %	53,44 %
Rentabilidade	207,61 %	242,05 %	279,94 %	321,62 %	367,46 %
Prazo de retorno do investimento	1 ano				

CENÁRIO PESSIMISTA

Considerando ameaças potenciais como surgimento de novos concorrentes, aumento de preços de matéria prima, dificuldade de negociação com fornecedores e necessidade de investimentos maiores para adequação de pontos,

estima-se um cenário pessimista com uma diminuição de 20% das receitas e despesas. Ainda assim, atingindo um resultado positivo de valor presente líquido com R\$ 4.465,84.

CENÁRIO OTIMISTA

Considerando oportunidades potenciais que aumentem as receitas em 20%, como sucesso em grandes eventos e aceitação mais rápida do mercado, uma redução das despesas, descontos mais elevados por compras em quantidade à medida que a empresa for crescendo, pode-se conseguir um aumento no resultado em R\$ 8.901,04.

Receita (pessimista): 20,00%

Receita (otimista): 20,00%

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 15.120,00	100	R\$ 12.096,00	100	R\$ 18.144,00	100
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 4.032,00	26,67	R\$ 3.225,60	26,67	R\$ 4.838,40	26,67
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00	R\$ 0,00	0,00
Total de Custos Variáveis	R\$ 4.032,00	26,67	R\$ 3.225,60	26,67	R\$ 4.838,40	26,67
3. Margem de contribuição	R\$ 11.088,00	73,33	R\$ 8.870,40	73,33	R\$ 13.305,60	73,33
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 4.404,56	29,13	R\$ 4.404,56	36,41	R\$ 4.404,56	24,28
Resultado Operacional	R\$ 6.683,44	44,20	R\$ 4.465,84	36,92	R\$ 8.901,04	49,06

AÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS

Caso o capital esperado através de instituições financeiras não seja possível ou viável, iniciará com o capital pessoal adiando alguns dos investimentos iniciais como portas e janelas de vidro, equipamentos para área de escritório (ar condicionado, mesas e cadeiras de reunião) e outros equipamentos que não são extremamente essenciais para a produção do produto, adiando esses investimentos para o decorrer do ano, em momento oportuno de receitas da empresa.

Outro ponto importante é a relação com fornecedores e capacidade de aquisição rápida de matérias primas para produção eventual em grande escala para evento inesperado. Nesse caso, deve-se precaver tendo pelo menos duas opções de fornecedores de matéria prima local e duas opções para palitos e embalagem. Esses dois últimos, garantindo compras mínimas que cubram a capacidade de produção de pelo menos 3 meses, para ficar resguardados aos pedidos maiores de última hora.

Para evitar um capital de giro exageradamente elevado, começará com o valor suficiente para pedido mínimo de embalagem e palito (que já cobre mais do que a expectativa de venda para praticamente o ano inteiro) e matéria prima suficiente para iniciar a produção estimada para vendas do primeiro mês de operação.

Uma vez que a margem de lucro é alta, pouco mais da metade das vendas dessa produção é suficiente para garantir a matéria prima para produção do mês seguinte. Dessa forma, se começa com pé no chão e crescendo de acordo com o feedback do mercado e seus resultados iniciais. Diminuindo consideravelmente os riscos de prejuízo elevado.

8.0 DIMENSÃO ESTRATÉGICA

Como avaliação estratégica definiu-se pontos fortes e pontos fracos sobre fatores internos e externos, mais conhecido como matriz FOFA (SWOT)

- Pontos Fortes / Fatores Internos

Forças:

- Diferencial inovador do produto tecnologia própria para eficiência da produção e viralização do produto;
- Qualidade elevada do produto;
- Custo baixo de produção com elevada margem de lucro;
- Meios para realização de vendas diversificadas;
- Negócio com potencial escalável;
- Infraestrutura adequada a necessidade com baixo investimento em aluguel e boa negociação que permitiu quatro (4) meses de carência até o primeiro pagamento;

- Posicionamento da marca;

- Pontos Fortes / Fatores Externos

Oportunidades:

- Mercado inexplorado;
- Aproveitar o mercado de bebidas alcoólicas que é quente o ano inteiro, para superar a sazonalidade do mercado de gelados (picolés e sorvetes);
- Parcerias estratégicas com cerimoniais e produtores de eventos;
- Existência de poucos concorrentes no mercado produzindo produtos semelhantes e nenhum concorrente direto produzindo o mesmo produto;
- Possibilidade de políticas governamentais para eventual abertura de uma fábrica maior em Goianinha com terreno gratuito;
- Lançamento de novos sabores e novas linhas de produtos similares a picolés, como sorvetes de drinks;
- Condições de dobrar a capacidade de produção da fábrica com investimento baixo (R\$ 7.000,00) e sem necessidade de maior equipe, ou adequações no layout da fábrica;

- Pontos Fracos / Fatores Internos

Fraquezas:

- Recursos limitados ao capital social e linhas de crédito com instituições;

- Por limitação de recursos, pouca variedade de sabores iniciais;
- Capacidade de distribuição e logística inicial limitada por um reboque com baú refrigerado;

- Pontos Fracos / Fatores Externos

Ameaças:

- Entrada de novos concorrentes uma vez que o investimento para abertura de fábrica não é tão alto e as receitas de drinks (embora tenhamos nossos diferenciais) estão disponíveis na internet;
- Registro do nome Drinkolé pode ser um problema futuramente;
- Sazonalidade do mercado de picolés e sorvetes superar a força do mercado de bebidas alcoólicas que funciona aquecido durante todo ano;

AÇÕES A SEREM FEITAS PARA POTENCIALIZAR O NEGÓCIO

Para potencializar as forças e aproveitar ao máximo as oportunidades, utilizar o tempo ocioso de produção dos primeiros meses, devido à baixa venda inicial, para experimentar, testar e desenvolver uma grande lista de diferentes composições de sabores para lançamentos futuros oportunos. Além disso, trabalhar a produção de acordo com as capacidades de vendas, se utilizando do benefício de conseguir matéria prima local, com facilidade de preço dentro do custo estimado e da grande quantidade do pedido mínimo de embalagens e palitos, que deixará o estoque abastecido por vários meses.

Para superar as fraquezas e evitar ameaças, deve-se aproveitar o mercado inicialmente frio e com pouquíssimos concorrentes para fortalecer inicialmente o posicionamento da marca e criar contratos de fidelidade com parceiros, tanto estabelecimentos, quanto cerimoniais e produtores de eventos. Visando dificultar a entrada de novos concorrentes.

O fato de ter uma alta margem de lucratividade, permite lidar com a ameaça de dificuldade de aceitação da posição de preço mais cara que um dindim e mais barata que um drink. Pode-se conseguir ajustar em mais de um real o preço, mantendo uma lucratividade de 100%.

9. CONCLUSÃO

O que nota-se através deste trabalho, é um novo mercado a ser explorado. Uma variação do picolé e talvez até da bebida que ainda não foi apresentada ao grande público.

Percebe-se também o crescimento do consumo de picolés e sorvetes em todo país nos últimos anos. Os gelados consistem em uma área de mercado bastante atuante e consagrada mas com um segmento, dos picolés alcoólicos, ainda muito novo com um grande potencial pela frente. Uma vez que ele será testado em um país tropical e na região do Nordeste, local em que tem o maior consumo, principalmente no verão.

Por se tratar de um mercado considerado bastante atrativo e que não está saturado, surge então pequenas e médias empresas dispostas a investirem neste mercado. Ainda mais pelo país ser um dos maiores produtores do mundo e pelas suas condições climáticas levarem a maior procura. Aliado a novidade do produto, sabores referentes aos drinks, fator considerado relevante para combater o problema da sazonalidade encontrado durante o ano na área dos gelados.

Diante do planejamento construído durante a elaboração deste plano de negócio e estudo dos indicadores de viabilidade técnica e econômica, considera-se a empresa Drinkolé não só uma empresa viável, como uma grande oportunidade de mercado.

Um projeto de negócio inovador, que inverte alguns valores do mercado de picolés e sorvetes, acostumados a sazonalidade padrão do período de verão, e se apropria dos valores dos mercados de eventos (públicos e privados) e de bebidas alcoólicas. Ambos aquecidos o ano inteiro para conseguir criar um negócio de gelados que seja lucrativo durante os doze meses do ano.

Tendo uma capacidade de recuperação do investimento em um ano, o ramo ainda possui alta lucratividade e escalabilidade. E com os ajustes potenciais que ainda se pode fazer, se tem a plena convicção que pode-se aproveitar ao máximo as forças e oportunidades e minimizar completamente as fraquezas e ameaças que o mercado possa vir apresentar.

REFERÊNCIAS

ABIS – Associação Brasileira das Industrias e do Setor de Sorvetes. Disponível em: https://abis.com.br/estatistica_producaoconsumodesorvetesnobrasil.html. Acesso

em: 30 nov. 2018, 14:35h.

BRASIL. PORTARIA Nº 326, DE 30 DE JULHO DE 1997. **Secretaria de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, jul 1997. Disponível

em:http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/svs1/1997/prt0326_30_07_1997.html.

Acesso em: 14 dez. 2018, 15:44h.

BRASIL. PORTARIA INMETRO Nº 157, DE 19 DE AGOSTO DE 2002 **INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial**, Brasília, DF, ago 2002. Disponível

em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/393963/PORTARIA_INMETRO_157.pdf/c9a181fe-f18f-4d67-80aa-7091ada74e6c. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:48h.

BRASIL. PORTARIA INMETRO Nº 77, DE 6 DE MARÇO DE 2007. **INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial**, Brasília, DF, mar 2007. Disponível

em:<http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC001114.pdf>. Acesso em: 14

dez. 2018, 15:52h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 266, DE 22 DE SETEMBRO DE 2005. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, ago 2005. Disponível

em:http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2005/res0266_22_09_2005.html. Acesso em: 14 dez. 2018, 14:52h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 3, DE 15 DE JANEIRO DE 2007. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, jan 2007. Disponível

em:<http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/391619/Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o%2BRDC%2Bn%25C2%25BA%2B3%252C%2Bde%2B15%2Bde%2Bjaneiro%2Bde%2B2007.pdf/8073d0d6-fe22-4af8-99d6-fe0788a91448>. Acesso em: 14

dez. 2018, 15:03h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 267, DE 25 DE SETEMBRO DE 2003. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, set 2003. Disponível

em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/388704/RDC_N_267.pdf/6bbd5fab-2c85-4b80-9c0b-1ad6ea42d5c0. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:07h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 275, DE 21 DE OUTUBRO DE 2002. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, nov 2002. Disponível

em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC_275_2002_COMP.pdf/fce9dac0-ae57-4de2-8cf9-e286a383f254. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:10h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 12, DE 2 DE JANEIRO DE 2001. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, dez 2000. Disponível

em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/33880/2568070/RDC_12_2001.pdf/15ffddf6-3767-4527-bfac-740a0400829b. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:14h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 259, DE 20 DE SETEMBRO DE 2002. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, set 2002. Disponível em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/33880/2568070/RDC_259_2002.pdf/e40c2ecb-6be6-4a3d-83ad-f3cf7c332ae2. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:17h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 360, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2003. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, dez 2003. Disponível em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/33880/2568070/res0360_23_12_2003.pdf/5d4fc713-9c66-4512-b3c1-afee57e7d9bc. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:20h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 359, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2003. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, dez 2003. Disponível em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/33880/2568070/res0359_23_12_2003.pdf/76676765-a107-40d9-bb34-5f05ae897bf3. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:22h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 54, DE 12 DE NOVEMBRO DE 2012. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, out 2012. Disponível em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/%2033880/2568070/rdc0054_12_11_2012.pdf/c5ac23fd-974e-4f2c-9fbc-48f7e0a31864. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:26h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 26, DE 2 DE JULHO DE 2015. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, jul 2015. Disponível em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2694583/RDC_26_2015_.pdf/b0a1e89b-e23d-452f-b029-a7bea26a698c. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:32h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 135, DE 8 DE FEVEREIRO DE 2017. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, fev 2017. Disponível em:http://www.lex.com.br/legis_27298379_RESOLUCAO_N_135_DE_8_DE_FEVEREIRO_DE_2017.aspx. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:34h.

BRASIL. RESOLUÇÃO-RDC Nº 136, DE 8 DE FEVEREIRO DE 2017. **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**, Brasília, DF, fev 2017. Disponível em:http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2955920/RDC_136_2017_.pdf. Acesso em: 14 dez. 2018, 15:36h.

GRANDO, Nei *et al.* **Empreendedorismo inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil**. São Paulo: Évora, 2012.

KAUFMAN, Josh. **Manual do CEO: um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **Cartilha de boas práticas de fabricação na indústria de gelados comestíveis**. Disponível em: <https://bibliotecas.sebrae.com.br>. Acesso em: 13 nov. 2018, 11:50h.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, Rodrigo Antônio Chaves da. **Gestão empresarial: guia prático para empresários e administradores.** Curitiba: Juruá, 2015.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.