

# Fábrica de gelo

# EXPEDIENTE

## **Presidente do Conselho Deliberativo**

José Zeferino Pedrozo

## **Diretor Presidente**

Décio Lima

## **Diretor Técnico**

Bruno Quick

## **Diretor de Administração e Finanças**

Margarete Coelho

## **Gerente**

Eduardo Curado Matta

## **Gerente-Adjunta**

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

## **Gestor Nacional**

Luciana Macedo de Almeida

## **Autor**

Sebrae

## **Coordenação do Projeto Gráfico**

Renata Aspin

## **Projeto Gráfico**

Nikolas Furquim Zalewski

# ÍNDICE

Apresentação de Negócio.....	1
Mercado.....	2
Localização.....	3
Exigências Legais e Específicas.....	4
Estrutura.....	5
Pessoal.....	6
Equipamentos.....	8
Matéria Prima/Mercadoria.....	9
Organização do Processo Produtivo.....	10
Automação.....	10
Canais de Distribuição.....	11
Investimentos.....	12
Capital de Giro.....	13
Custos.....	14
Diversificação/Agregação de Valor.....	15
Divulgação.....	16
Informações Fiscais e Tributárias.....	16
Eventos.....	17
Entidades em Geral.....	18
Normas Técnicas.....	18
Glossário.....	18
Dicas de Negócio.....	19
Características Específicas do Empreendedor.....	19
Bibliografia Complementar.....	20
Fonte de Recurso.....	20
Planejamento Financeiro.....	20
Produtos e Serviços - Sebrae.....	21
Sites Úteis.....	22

# 1. Apresentação de Negócio

Fábrica de Gelo, é um negócio que visa a fabricação e comercialização de gelo. O gelo pode ser usado de diversas formas, sendo para conservação de alimentos, como ingrediente para realçar o paladar das bebidas, em fins terapêuticos, além de outros diversos usos. O seu ponto de formação é usado como valor de referência em termodinâmica.

Até a idade da pedra polida, a humanidade só comia alimentos frescos, caçava ou coletava seu sustento, somente para satisfazer sua fome imediata. Eles viviam mudando de lugar e não armazenavam alimentos, se mudavam em busca de locais onde a caça e a coleta fossem mais abundantes.

A população humana então se fixou, começou a plantar e a criar animais. Essa mudança na forma de obter o sustento alterou os hábitos alimentares da população, que passou guardar alimentos para períodos de escassez.

Surge então a necessidade de buscar soluções para a conservação de alimentos. Algumas culturas antigas descobriram que os alimentos mantinham-se conservados de forma melhor em lugares frios que em lugares quentes.

O gelo há muito tempo vem sendo usado para preservar alimentos. Escavações arqueológicas realizadas no vale do rio Indo – região que atualmente constitui o Paquistão e a Índia - mostraram que antigas culturas já conheciam um processo de fabricação de gelo. Estas escavações revelaram diversas "fábricas de gelo": milhares de fôrmas com tampas, feitas de material poroso.

Nestas "fábricas", o gelo era obtido do seguinte modo: inicialmente, enchiam-se fôrmas com água que eram, posteriormente, tampadas. A seguir, as fôrmas eram molhadas com água e então abanadas por uma legião de escravos, provocando assim a evaporação da água derramada por cima das fôrmas. Essa evaporação causava o resfriamento da água do interior das fôrmas até o seu congelamento.

Na Roma antiga, empregava-se gelo para resfriar alimentos e bebidas. Ele era coletado durante o inverno em lagos dos Alpes, embalado em palha e transportado para a capital do Império Romano.

O gelo natural foi utilizado para conservar alimentos até 1930: blocos de gelo eram cortados dos lagos e do mar e cobertos com serragem, a fim de serem conservados para utilização durante o verão. Sabe-se que o gelo é o estado sólido da água, seu aspecto é vítreo, semitransparente e sua densidade é inferior à da água ficando em  $0,92 \text{ g/cm}^3$ . O estado de fusão do gelo é de  $0^\circ \text{ C}$  a uma atmosfera de pressão. A mesma massa de água em estado líquido ou em estado sólido têm volumes diferentes, pois ao passar de um estado para outro o volume aumenta cerca de 9%; ao contrário de todos os outros sólidos, o gelo, no seu ponto de fusão, apresenta-se mais dilatado do que a sua forma líquida até atingir os  $4^\circ \text{ C}$ .

O gelo pode ser empregado em fins terapêuticos, na conservação de alimentos e também como ingrediente para realçar o paladar a bebidas, além de outros diversos usos o seu ponto de formação é usado como valor de referência em termodinâmica.

Nesta Ideia de Negócio" serão apresentadas informações importantes para o empreendedor

que tem intenção de montar uma Fábrica de Gelo. Este documento não substitui o Plano de Negócios, que é imprescindível para iniciar um empreendimento com alta probabilidade de sucesso. Para a elaboração do Plano de Negócio, deve ser consultado o SEBRAE mais próximo.

## 2. Mercado

Como em todos os segmentos de mercado, o empreendedor deverá avaliar bem as possibilidades inerentes ao novo negócio, que passa pelo conhecimento do mercado consumidor, área de instalação e comercialização de seus produtos, aliado a uma refinada avaliação do potencial de sua provável clientela.

Baseado nisso consegue-se ter uma visão mais ampla do segmento de uma Fábrica de Gelo, principalmente para a avaliação da concorrência em especial os grandes fabricantes, seja de gelo mineral ou comum.

O mercado oferece condições de inserção de novos empreendimentos. Será necessário realizar uma rigorosa avaliação das condições e possibilidades do crescimento de seu negócio em comparação às marcas já existentes em sua região. Um dos pontos primordiais a ser avaliado será o valor do investimento inicial, aliado ao tempo de retorno, e o custo de comercialização do produto. Esse segmento de mercado tem a demanda sazonal, ou seja, o consumo forte em determinadas épocas do ano (verão) e em outras nem tanto (inverno). Assim o empreendedor deverá avaliar criteriosamente esses picos de consumo, para que não tenha surpresas ou sobressaltos de expectativa ou mesmo desespero com o empreendimento montado.

O público alvo é bastante diversificado, os produtos podem ser fornecidos para padarias, supermercados e minimercados, distribuidora de bebidas, postos de gasolina, dentre outros.

Não existem dados específicos acerca do mercado de Fábrica de Gelo. A presente pesquisa não encontrou informações sobre a quantidade de fábricas instaladas no Brasil ou volume de vendas anual.

### Oportunidades e Ameaças

As oportunidades de negócios são definidas pelas possibilidades de bons resultados que o empreendedor vislumbra ao implantar um novo empreendimento. O conhecimento real das possibilidades de sucesso somente será possível através de pesquisa de mercado.

Uma pesquisa não precisa ser sofisticada, dispendiosa - em termos financeiros - ou complexa. Ela pode ser elaborada de forma simplificada e aplicada pelo próprio empresário, para estudar a concorrência já instalada, o tipo de público predominante na região em termos de capacidade aquisitiva, a cultura e as expectativas que as pessoas têm em relação a uma Fábrica de Gelo.

Também é importante pesquisar o padrão de qualidade ofertado e os preços praticados pelos concorrentes, tanto em produtos quanto em serviços e atendimento. É muito grande o risco de abrir as portas sem conhecimento do mercado concorrente e consumidor.

Uma grande oportunidade de mercado, pode ser a localização da fábrica em centros de área

pesqueira, desde que seja pesquisado a necessidade do serviço.

As ameaças são representadas por todas as possibilidades de insucesso que o futuro empresário pode identificar para o novo negócio. A realização da pesquisa fornece subsídios para a previsão de dificuldades que poderão aparecer pelo caminho.

Algumas ameaças e oportunidades desta atividade empresarial merecem destaque:

**Ameaças:**

Como se trata de um produto barato é necessário grande volume de vendas para compensar os custos e gerar lucro satisfatório.

**Oportunidades:**

Parcerias com buffets para fornecimento de gelo para eventos.

Parceria com empresas de organização de eventos.

### 3. Localização

O ponto comercial deve atender a relação entre receitas e despesas estimadas, precisa ser compatível com os objetivos definidos pelo empreendedor. É preciso estar atento ao custo do aluguel, prazo do contrato, reajustes e reformas a fazer.

Certifique-se de que o imóvel atende às necessidades operacionais quanto à localização, capacidade de instalação, características da vizinhança, serviços de água, luz, esgoto, telefone, transporte etc.

Verifique se existem facilidades de acesso, estacionamento e outras comodidades que possam tornar mais conveniente e menos onerosa a adaptação do imóvel.

Cuidado com imóveis situados em locais sujeitos a inundação ou próximos às zonas de risco. Consulte a vizinhança a respeito.

Confira a planta do imóvel aprovada pela Prefeitura, e veja se não houve nenhuma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área, que deverá estar devidamente regularizada.

As atividades econômicas da maioria das cidades são regulamentadas pelo Plano Diretor Urbano (PDU), que determina o tipo de atividade que pode funcionar em determinado endereço. A consulta de local junto à Prefeitura deve atentar para:

- se o imóvel está regularizado, ou seja, se possui HABITE-SE;
- se as atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a Lei de Zoneamento do Município, pois alguns tipos de negócios não são permitidos em qualquer bairro;
- se os pagamentos do IPTU referente ao imóvel estão em dia;

- no caso de serem instaladas placas de identificação do estabelecimento, letreiros e outdoors, será necessário verificar o que determina a legislação local sobre o licenciamento das mesmas;
- exigências da legislação local e do Corpo de Bombeiros Militar.

Alguns aspectos são considerados como favoráveis para implantação da Fábrica de Gelo:

**a) Aspecto de infra-estrutura:**

Disponibilidade de energia elétrica, água e esgotos;

Serviços telefônicos na área;

Via de acesso ao local de produção, bem como pontos de escoamento da produção.

**b) Disponibilidade de mão-de-obra:**

Apesar da mão de obra para este empreendimento não ser de alta tecnologia, é necessário verificar na região a existência de mão de obra qualificada.

**c) Incentivos Fiscais para implantação da indústria.**

Locais de incentivos fiscais municipais/estaduais como distritos-industriais, polos industriais.

**d) Mercado consumidor:**

Existência de demanda para o produto na região.

## 4. Exigências Legais e Específicas

Para abrir uma Fábrica de Gelo, o empreendedor poderá ter seu registro de forma individual ou em um dos enquadramentos jurídicos de sociedade. Ele deverá avaliar as opções que melhor atendem suas expectativas e o perfil do negócio pretendido. Leia mais sobre este assunto nas publicações do Sebrae: Caderno do empreendedor individual e o Microempreendedor individual.

O contador, profissional legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da empresa e conhecedor da legislação tributária, poderá auxiliar o empreendedor neste processo.

Para abertura e registro da empresa é necessário realizar os seguintes procedimentos:

- Registro na Junta Comercial;
- Registro na Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Registro na prefeitura municipal, para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na entidade sindical patronal: empresa ficará obrigada a recolher a

contribuição sindical patronal, por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano;

- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”; Registro no Corpo de Bombeiros Militar: órgão que verifica se a empresa atende as exigências mínimas de segurança e de proteção contra incêndio, para que seja concedido o “Habite-se” pela prefeitura.

### **Importante:**

- Para a instalação do negócio é necessário realizar consulta prévia de endereço na Prefeitura Municipal/Administração Regional, sobre a Lei de Zoneamento.

- A Lei 123/2006 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa) e suas alterações estabelecem o tratamento diferenciado e simplificado para micro e pequenas empresas. Isso confere vantagens aos empreendedores, inclusive quanto à redução ou isenção das taxas de registros, licenças etc.

- É necessário observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC) - Lei Federal nº. 8.078 publicada em 11 de setembro de 1990.

O Sebrae local poderá ser consultado para orientação.

### **Resolução - CNNPA nº 12, de 1978. Gelo.**

- Portaria nº 22, de 23 de dezembro de 1991. Dispõe sobre o padrão de potabilidade da água para fabricação do gelo destinado ao consumo humano ou que entre em contato com alimentos.

- Resolução RDC nº 267, de 25 de setembro de 2003. Ementa: Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Industrializadores de Gelados Comestíveis e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Industrializadores. de Gelados Comestíveis.

- Resolução nº 33, de 09 de novembro de 1977. Estabelece os princípios gerais de higiene a serem observados na obtenção, manipulação, armazenagem, transporte e distribuição de alimento, sem prejuízo de normas específicas de higiene a serem estabelecidas para cada espécie de alimento.

### **ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária**

- Resolução RDC nº 274, de 22 de setembro de 2005. Fixa a identidade e as características mínimas de qualidade a que devem obedecer a Água Mineral Natural, a Água Natural, a Água Adicionada de Sais envasadas e o Gelo para consumo humano.

## **5. Estrutura**

A dimensão do empreendimento é uma decisão do empresário, entretanto, sugere-se uma área mínima de 50m<sup>2</sup> para estruturar uma Fábrica de Gelo. O espaço deve ser bem planejado para não atrapalhar o fluxo de atividades e ainda proporcionar boa iluminação e ventilação.



A estrutura deverá contemplar:

1. Área destinada à fabricação de gelo em cubos;
2. Área de fabricação de gelo em barras;
3. Área de fabricação de gelo em escamas;
4. Setor de embalagem;
5. Área para as câmaras frias - armazenamento;
6. Área para carga e descarga;
7. Expedição e escritório.
8. Instalações sanitárias.

## 6. Pessoal

Uma Fábrica de Gelo precisa de profissionais que exerçam as funções de administrador, encarregado de fabricação de gelo, representante comercial e motorista.

É possível terceirizar o serviço de motorista. O empreendedor de avaliar o custo / benefício da terceirização. Para amenizar os custos iniciais com folha de pagamento, convém optar pela contratação de uma equipe enxuta. É possível começar com quatro pessoas sendo o Empresário e mais 3 funcionários, desde que os quatro profissionais reúnam as competências necessárias para tocar o empreendimento:

### Administrador

- Ter capacidade para lidar com imprevistos;
- Reconhecer e definir problemas;
- Atuar preventivamente;
- Ter raciocínio lógico, crítico e analítico;
- Ter conhecimento de gestão empresarial;
- Possuir habilidade de relacionamentos;
- Possuir habilidade para negociar;
- Ser proativo
- Possuir inteligência emocional para lidar com possíveis conflitos;
- Possuir disciplina.

### Encarregado de fabricação do gelo

- Conhecer e saber utilizar as máquinas e instrumentos de fabricação de gelo;
- Possuir inteligência emocional para lidar com possíveis conflitos;
- Ser disciplinado;
- Possuir capacidade de planejamento e organização;

- Possuir iniciativa e cooperação;
- Ser capaz de trabalhar em equipe;
- Possuir foco em resultados.

#### **Motorista**

- Possuir atitude positiva em relação ao ato de dirigir automóvel;
- Possuir atitude positiva em relação ao cumprimento da legislação de trânsito;
- Possuir atitude positiva em relação à segurança no trânsito;
- Possuir atitude fortemente positiva em relação ao automóvel;
- Possuir forte altruísmo no trânsito;
- Possuir conhecimento da legislação de trânsito;
- Possuir conhecimento de direção defensiva;
- Possuir grande habilidade na condução de automóveis;
- Manter bom relacionamento interpessoal;
- Manter asseio pessoal;
- Demonstrar flexibilidade;
- Zelar pelo bom estado das encomendas transportadas;
- Possuir força física;
- Evidenciar ética profissional;
- Possuir inteligência emocional para lidar com possíveis conflitos;
- Ser disciplinado;
- Possuir capacidade de planejamento e organização;
- Possuir iniciativa e cooperação;
- Ser capaz de trabalhar em equipe

#### **Representante Comercial**

- Conhecer as características do produto;
- Ter uma ampla rede de relacionamentos;
- Ser simpático e empático;
- Saber ouvir;
- Possuir habilidade de negociação
- Possuir capacidade de organização;
- Ser disciplinado;
- Possuir inteligência emocional para lidar com possíveis conflitos.

A Lei Federal nº 4.886/65 disciplina a atividade de representação comercial e estabelece a não existência de relação empregatícia entre representante e empresário. A relação com o representante comercial é estabelecida por meio de contrato, onde pode se estabelecer compromisso de exclusividade ou não. A capacitação de profissionais deste ramo de negócio deve estar direcionada para o desenvolvimento das competências citadas acima.

Os funcionários responsáveis pela fabricação e transporte do gelo deverão ser orientados quanto ao uso de Equipamentos de Proteção Individual – EPI's. O controle sobre o uso desses equipamentos deve ser rígido, de forma a prevenir acidentes.

Os níveis salariais básicos são definidos pelos sindicatos de cada região e categoria, a partir daí o empresário deverá manter políticas que remunerem adequadamente os empregados, considerando-se os níveis de competências pessoais.

Recomenda-se a adoção de uma política de retenção de pessoal, oferecendo incentivos e

benefícios de natureza financeiros ou outros. Assim, a empresa poderá diminuir os níveis de rotatividade e obter vantagens como a criação de vínculo entre funcionários e clientes e ainda a diminuição de custos com:

- recrutamento e seleção,
- treinamento de novos funcionários,
- custos com demissões.

O(s) proprietário(s) do negócio deverá estar presente em todas as operações da empresa, acompanhando a linha de fabricação de gelo, e a gestão administrativo-financeira da empresa.

## 7. Equipamentos

As necessidades de equipamentos de uma Fábrica de Gelo devem estar de acordo com o modelo de negócio, adotado dimensões adequadas desempenhar suas atividades. Porém, sugerimos equipamentos, considerando esses investimentos iniciais, para funcionamento da fábrica:

### Equipamento da área industrial:

- Fabricadores de gelo em escamas
- Fabricadores de gelo em cubos
- Fabricadores de gelo em barras
- Câmara frigorífica
- Filtros industriais
- Britadores (para moer o gelo)
- Seladoras
- Veículo com baú térmico

### Materiais para escritório:

- 1 mesa;
- 3 cadeiras;
- 1 telefone;
- 1 computador;
- 1 impressora Multifuncional;
- 1 armário para guardar material de escritório.

As posições e distribuição das máquinas e equipamentos, balcões de atendimento, depósitos, entre outros é importante para a integração das atividades e realização satisfatória da produção desejada.

Fornecedores:

### Geradora de gelo em cubo

• Engefril Indústria e Comércio Ltda End: Av. das Indústrias, 2923, Santa Luzia – MG.  
CEP: 33.040-130. E-mail: [engefril@engefril.com.br](mailto:engefril@engefril.com.br) Site: <http://www.engefril.com.br/>

- Mebrafe Instalações e Equipamento Frigoríficos Ltda. End: Rua Jacob Luchese, 4985, Santa Lúcia, Caxias do Sul – RS. Site: <http://www.mebrafe.com.br>

#### **Geradora de gelo em barra**

- Apema - Aparelhos Peças E Máquinas Industriais Ltda End: Rua Tiradentes, 2356, Vila do Tanque \* São Bernardo do Campo- SP. CEP: 09781-220. E-mail: [vendas@apema.com.br](mailto:vendas@apema.com.br) Site: <http://www.apema.com.br/>

- Frigostella Do Brasil Indústria De Refrigeração Ltda End: Rua Etiópia, 239, Cotia – SP. Site: <http://www.frigostrella.com.br/>

#### **Freezer Horizontal**

- Arpifrio Indústria e Comércio Ltda End: Rua das Hortências, 1301, Santo André – SP. E-mail: [Arpifrio@arpifrio.com.br](mailto:Arpifrio@arpifrio.com.br) Site: <http://www.arpifrio.com.br>.

#### **Seladora para filmes plásticos**

- Fabrima Máquinas Automotivas Ltda END: AV. NARAIN SINGH, 577, GUARULHOS – SP. E-mail: [Fmasales@fabrima.com.br](mailto:Fmasales@fabrima.com.br) [www.fabrima.com](http://www.fabrima.com).

## **8. Matéria Prima/Mercadoria**

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

**Giro dos estoques:** o giro dos estoques é um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas. Usualmente é medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado.

**Obs.:** Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, logicamente em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques. **Cobertura dos estoques:** o índice de cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento. **Nível de serviço ao cliente:** o indicador de nível de serviço ao cliente para o ambiente do varejo de pronta entrega, isto é, aquele segmento de negócio em que o cliente quer receber a mercadoria, ou serviço, imediatamente após a escolha; demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas, pelo fato de não existir a mercadoria em estoque ou não se poder executar o serviço com prontidão.

Portanto, o estoque dos produtos deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na alocação de capital de giro. O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o número de dias entre o pedido de compra e a entrega dos produtos na sede da empresa. O empresário deve estar atento à qualidade da água utilizada, visto que, se trata de uma matéria-prima imprescindível.

A água precisa ser devidamente tratada, filtrada, visando atingir os patamares requeridos pela legislação inerente a produção de gelo.

O gelo produzido para ingestão deverá ser preparado, segundo os parâmetros

microbiológicos, químicos e radioativos que atendam à Norma de Qualidade de Água para Consumo Humano. O Ministério da Saúde disponibiliza a Norma de qualidade para o consumo Humano em seu portal <http://portalsaude.saude.gov.br/>.

## 9. Organização do Processo Produtivo

A organização do processo produtivo deve obedecer alguns pontos importantes, com atenção especial a adequação da matéria-prima principal que é a água pura, devidamente tratada segundo os preceitos legais requeridos pelos órgãos fiscalizadores, em especial a ANVISA.

No contexto geral a fabricação de gelo é bastante simples, conforme segue:

### 1. Gelo em Escamas

A água, após devidamente filtrada e tratada, entra pela máquina fabricante de gelo em escamas. Na seqüência, quando o gelo fica pronto, a máquina acumula esse gelo produzido em um depósito específico na própria máquina. Desse ponto para frente o processo deverá ser o de pesar o gelo em escamas, acondicionar em embalagem plástica, lacrar e estocar em freezer ou câmara frigorífica.

### 2. Gelo em Cubos

A água, após devidamente filtrada e tratada, entra pela máquina fabricante de gelo em cubos. Na seqüência, quando o gelo fica pronto, a máquina acumula esse gelo produzido em um depósito específico na própria máquina. Desse ponto para frente o processo deverá ser o de pesar o gelo em cubos, acondicionar em embalagem plástica adequada, lacrar e estocar em freezer ou câmara frigorífica.

### 3. Gelo em Barras

A água é colocada em formas especiais de 5 ou 10 Kg, que são mergulhadas em solução de cloreto de sódio ou álcool hidratado, a uma temperatura de  $-15^{\circ}\text{C}$ . Dez horas depois, o gelo está formado. Basta passar a forma em água corrente para que o gelo despenda.

## 10. Automação

A gestão do negócio pode ser automatizada. Existem vários softwares no mercado que possibilitam a automação da gestão administrativa e operacional de indústrias. Entretanto, o mais indicado é que o empresário invista em softwares específicos para o segmento industrial que atua para permitir a gestão eficiente do negócio.

Seguem alguns *softwares* que podem auxiliar a gestão da fábrica de Gelo:

- Nomus PCP;
- GS Assessoria - Gestão industrial;
- Sistema de Gestão Venus Industrial;
- Mini PCP.

Dentre os benefícios que um software de gestão pode oferecer, pode-se citar alguns.

- PPCP - Planejamento, Programação e Controle da Produção;
- Gestão de estoques;
- Apontamento eletrônico da produção;
- Promove visão da capacidade disponível, dos gargalos, de altos estoques, a flexibilização da programação da fábrica e a garantia do nível de atendimento;
- Apuração e projeção de custos integrada;
- Controle de documentos, registros e normas;
- Controle no processo de produção e geração de laudos;
- Projeção de faturamento e custos;
- Formação do preço de venda;
- Rentabilidade mensal;
- Gerenciamento de estoques;
- Estatística de vendas;
- Contas a receber;
- Contas a pagar;
- Ponto eletrônico;
- Folha de pagamento;
- Cargos e salários.

## 11. Canais de Distribuição

O principal canal de distribuição de uma Fábrica de Gelo é a venda indireta, na qual um representante comercial faz o contato com os clientes e repassa os pedidos à fábrica. Comumente o representante comercial não tem vínculo empregatício com a fábrica e recebe comissão por pedidos vendidos. Mas a decisão de contratar é do empresário.

Além da forma indireta de distribuição, a fábrica de gelo também poderá atuar como ponto de venda direta, tanto em seu próprio local de fabricação atendendo pessoalmente, por telefone efetuando entregas em domicílio ou até mesmo vendas por aplicativos como WhatsApp.

A formação dos canais de distribuição exigirá do proprietário da fábrica de gelo um esforço bastante expressivo para abrir novos pontos de vendas para seu empreendimento, sendo necessário inclusive investimento nessa área, por exemplo a “oferta de bônus” para os proprietários dos possíveis pontos de vendas. Sugerimos também a disponibilização de freezers estilizados com a marca da fábrica de gelo para instalação nos pontos de vendas como forma de propaganda.

O pagamento de “bônus” ou mesmo a disponibilização de freezers nos pontos de vendas irá depender de negociações fortes e diretas, dependendo principalmente da capacidade de investimento e produção do empreendedor.

Independentemente do canal de distribuição adotado, o sucesso de um negócio depende, principalmente, da capacidade de percepção de oportunidade do empreendedor e da sua agilidade para adaptar seus canais de distribuição, aproveitando tendências e criando novas formas de fazer sua empresa ser conhecida por seus clientes.

## 12. Investimentos

O valor total a ser investido depende de um conjunto de decisões que precedem a instalação do negócio, como por exemplo:

- Decidir se o imóvel será próprio ou alugado;
- Avaliar todas as modificações necessárias que deverão ser realizadas no local para o funcionamento do negócio;
- Avaliar o custo benefício de comprar móveis e equipamentos usados.

Os resultados das decisões referentes a estes itens surgirão com a elaboração do plano de negócios. Etapa fundamental para quem deseja empreender de forma consciente, “o plano de negócios é a validação da ideia, análise de sua viabilidade como negócio” (DOLABELA, 1999, p.17).

Para este segmento empresarial, o ideal é que o espaço para funcionamento da empresa de fábrica de gelo seja concebido na forma de galpão, devido a necessidade de diversos espaços a serem utilizados tanto na etapa de produção do gelo, quanto de embalagem e armazenamento. O valor mínimo para adequação/instalação o imóvel às necessidades iniciais da fábrica, está estimado em R\$ 5.000,00

Considerando uma Fábrica de Gelo instalada numa área de 50m<sup>2</sup>, é necessário um investimento inicial estimado em R\$ 62.000,00 a ser alocado majoritariamente nos seguintes itens:

### Equipamentos Área Operacional

--

Reformas/Instalações

-----

R\$ 5.000,00

01

Veículo utilitário c/ baú térmico (usado)

R\$ 25.000,00

R\$ 25.000,00

01

Máquina de fabricar de gelo em escamas

R\$ 7.000,00

R\$ 7.000,00

01

Máquina de fabricar de gelo em cubos

R\$ 5.500,00

R\$ 5.500,00

01

Máquina de fabricar de gelo em barra

R\$ 5.500,00

R\$ 5.500,00

01

Câmara frigorífica

R\$ 7.000,00

R\$ 7.000,00

01  
Filtro industrial  
R\$ 1.100,00  
R\$ 1.300,00  
01  
Seladoras (para sacos de polietileno)  
R\$ 800,00  
R\$ 800,00  
01  
Britadores (para moer o gelo)  
R\$ 1.000,00  
R\$ 1.000,00

#### **Moveis e equipamentos**

01  
Mesas  
R\$ 500,00  
R\$ 500,00  
03  
Cadeiras para escritório  
R\$ 150,00  
R\$ 450,00  
01  
Impressora Multifuncional  
R\$ 750,00  
R\$ 750,00  
01  
Computador  
R\$ 1.500,00  
R\$ 1.500,00  
01  
Armário  
R\$ 600,00  
R\$ 600,00  
01  
Telefone  
R\$ 100,00  
R\$ 100,00

#### **TOTAL DE INVESTIMENTO**

**R\$ 62.000,00**

A previsão de Faturamento médio mensal da Fabrica de Gelo com as especificações acima gira em torno de R\$ 20.000,00.

**Obs.: vale ressaltar que estes números são estimados, não devendo, portanto, dispensar uma pesquisa detalhada para cada projeto alinhada à elaboração de um Plano de Negócio.**

## **13. Capital de Giro**

Capital de giro é o montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir fluidez dos ciclos de caixa. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada



no caixa (inclusive banco) da empresa para suportar as oscilações de caixa.

O capital de giro é regulado pelos prazos praticados pela empresa, são eles: prazos médios recebidos de fornecedores (PMF); prazos médios de estocagem (PME) e prazos médios concedidos a clientes (PMCC).

Quanto maior o prazo concedido aos clientes e quanto maior o prazo de estocagem, maior será sua necessidade de capital de giro. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode melhorar muito a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa.

Se o prazo médio recebido dos fornecedores de matéria-prima, mão-de-obra, aluguel, impostos e outros forem maiores que os prazos médios de estocagem somada ao prazo médio concedido ao cliente para pagamento dos produtos, a necessidade de capital de giro será positiva, ou seja, é necessária a manutenção de dinheiro disponível para suportar as oscilações de caixa. Neste caso um aumento de vendas implica também em um aumento de encaixe em capital de giro. Para tanto, o lucro apurado da empresa deve ser ao menos parcialmente reservado para complementar esta necessidade do caixa.

Se ocorrer o contrário, ou seja, os prazos recebidos dos fornecedores forem maiores que os prazos médios de estocagem e os prazos concedidos aos clientes para pagamento, a necessidade de capital de giro é negativa. Neste caso, deve-se atentar para quanto do dinheiro disponível em caixa é necessário para honrar compromissos de pagamentos futuros (fornecedores, impostos). Portanto, retiradas e imobilizações excessivas poderão fazer com que a empresa venha a ter problemas com seus pagamentos futuros.

Um fluxo de caixa, com previsão de saldos futuros de caixa deve ser implantado na empresa para a gestão competente da necessidade de capital de giro. Só assim as variações nas vendas e nos prazos praticados no mercado poderão ser geridas com precisão.

Uma Fábrica de Gelo requer um montante de capital de giro que pode ser considerado alto, entre 20 e 30% do investimento inicial, que perfaz para o presente caso R\$ 12.000,00

## 14. Custos

São todos os gastos realizados na produção de um bem ou serviço e que serão incorporados posteriormente no preço dos produtos ou serviços prestados, como: aluguel, água, luz, salários, honorários profissionais, despesas de vendas, matéria-prima e insumos consumidos no processo de produção, depreciação de maquinário e instalações.

O cuidado na administração e redução de todos os custos envolvidos na compra, produção e venda de produtos ou serviços que compõem o negócio, indica que o empreendedor poderá ter sucesso ou insucesso, na medida em que encarar como ponto fundamental a redução de desperdícios, a compra pelo melhor preço e o controle de todas as despesas internas. Quanto menores os custos, maior a chance de ganhar no resultado final do negócio.

Os custos de uma fábrica de gelo devem ser estimados considerando os itens abaixo:

### **Custos Fixos**

Salários, encargos e comissões sobre venda

R\$ 6.000,00

Luz, telefone e acesso à internet

R\$ 1.000,00

Impostos 4,5% da Receita

R\$ 900,00

Produtos para higiene e limpeza da empresa e funcionários

R\$ 200,00

Aluguel/IPTU

R\$ 1.500,00

Contador

R\$ 950,00

Seguro de Veículo

R\$ 1.200,00

IPVA, Licenciamento

R\$ 800,00

Combustível, e manutenção de Veículo

R\$ 700,00

**Total**

**R\$ 13.250,00**

**Obs.: vale ressaltar que estes números são estimados, não devendo, portanto, dispensar uma pesquisa detalhada para cada projeto alinhada à elaboração de um Plano de Negócio.**

O empreendedor de uma fábrica de gelo, caso entenda como interessante disponibilizar freezer estilizados nos pontos de venda, deverá computar como custo a aquisição de tais refrigeradores. Será necessário avaliar os gastos com a manutenção de tais máquinas e com a reposição de estoques. Muito provavelmente haverá desembolso de “bônus” para os proprietários dos pontos de venda visando manter exclusividade ou mesmo tê-los como revendedores de seu produto.

## 15. Diversificação/Agregação de Valor

Para manter-se competitivo um negócio precisa oferecer diferenciais que o torne mais atrativo que seus concorrentes. Agregar valor é oferecer o inesperado ao cliente; ir além da obrigação; oferecer mais e melhor e o que ninguém ainda ofereceu. Nesse ramo, existem algumas possibilidades de agregar valor e diversificar, dependendo apenas da iniciativa e criatividade do empreendedor como, por exemplo:

- Ampliar os canais de distribuição: montar um ponto comercial para vendas diretas ao consumidor; Vender pela internet, tanto para clientes pessoa física quanto para outras empresas.

- Investir no consumo inteligente de água, eliminando desperdícios: com a tendência mundial de preservação ambiental, o empreendedor deverá inserir-se nesse mercado visando à valorização dos recursos naturais;

- Diversificar o mix de produtos investindo na produção do chamado “gelo ecológico”. A qualidade no atendimento ao cliente é um aspecto importante que ser observado. Produtos bem embalados e acondicionados, entregas no prazo, influenciam muito na satisfação dos clientes. Ao oferecer um atendimento de qualidade, a empresa cria um diferencial, constrói um relacionamento de confiança e torna inconveniente a migração do

cliente para um concorrente.

## 16. Divulgação

Como diz o ditado popular, “a propaganda é a alma do negócio”. Por meio da propaganda o empreendedor dará destaque ao seu estabelecimento no mercado. É possível a utilização de formas simples e baratas de divulgação. Com criatividade pode-se e buscar alternativas que atraiam os clientes. Entre as alternativas que demandam menos investimento pode-se citar:

- Utilização de mala direta com mensagens que lembram e divulgam a Fábrica Gelo;
- Site na Internet com a apresentação dos produtos;
- Divulgação em redes sociais – Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter.

O bom atendimento é uma receita de sucesso para qualquer Fábrica de Gelo. Clientes satisfeitos tendem a comentar com outros e não existe melhor propaganda que a tradicional “boca-a-boca”, barata e eficiente.

## 17. Informações Fiscais e Tributárias

O segmento de FÁBRICA DE GELO, assim entendido pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 1099-6/04 como atividade de fabricação de gelo comum para qualquer fim, exceto gelo seco, poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas MEs (Microempresas) e EPPs (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse R\$ 360 mil para microempresa e R\$ 4,8 milhões para empresa de pequeno porte e sejam respeitados os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor de ME e EPP poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do SIMPLES Nacional (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional>):

Conforme a Lei Complementar nº 123/2006, as alíquotas do Simples Nacional variam de acordo com as tabelas I a VI, dependendo das atividades exercidas e da receita bruta auferida pelo negócio. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo Simples Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, os valores de receita bruta acumulada devem ser proporcionais ao número de meses de atividade no período. Esta atividade se enquadra no Anexo II da Lei Complementar nº 123/2006, cujas alíquotas aplicáveis variam de 4% a 19%, dependendo da faixa de receita bruta anual auferida.

Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

Se a receita bruta anual não ultrapassar R\$ 81 mil, o empreendedor poderá optar pelo registro como Microempreendedor Individual (MEI), desde que ele não seja dono ou sócio de outra empresa e tenha até um funcionário. Para se enquadrar no MEI, sua atividade deve

constar na tabela da Resolução CGSN nº 94/2011 - Alterada pela Resolução CGSN Nº 135, DE 22 de agosto de 2017.

Ao ultrapassar o limite de faturamento, o MEI migrará para microempresa, tendo duas situações:

1º) Se o faturamento for maior que R\$ 81 mil no ano (ou proporcional no primeiro ano considerando R\$6.750,00/mês de funcionamento), deve solicitar o desenquadramento e passar a recolher o imposto Simples Nacional como microempresa, com percentuais de acordo com a atividade exercida.

2ª) MEI passa à condição de microempresa (faturamento até R\$ 900 mil) ou de empresa de pequeno porte (faturamento R\$ 4,8 milhões), retroativo ao mês janeiro ou ao mês da inscrição (formalização), caso o excesso da receita bruta tenha ocorrido durante o próprio ano-calendário da formalização. Passa, então, a recolher os tributos devidos na forma do Simples Nacional, com percentuais de acordo com a atividade exercida.

Nas duas situações acima, o MEI deverá solicitar obrigatoriamente o desenquadramento como MEI no portal do Simples Nacional:

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>

Fundamentos Legais: Leis Complementares nº 123/2006 (com as alterações das Leis Complementares nºs 127/2007, 128/2008 e 139/2011), Lei Complementar nº 147/2014, Lei Complementar 155/2016 e Resolução CGSN - Comitê Gestor do Simples Nacional nº 94/2011 e Resolução CGSN Nº 135, DE 22 de agosto de 2017.

Para mais informações sobre essa modalidade consulte o site do portal do empreendedor: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>.

### **Outros regimes de tributação**

Para os empreendedores que preferem não optar pelo Simples Nacional, há os regimes de tributação abaixo:

**Lucro Presumido:** é o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo dos tributos das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração pelo Lucro Real. Nesse regime, a apuração dos impostos é feita trimestralmente.

A base de cálculo para determinação do valor presumido varia de acordo com a atividade da empresa.

## **18. Eventos**

Feiras e eventos de negócios são oportunidades para o empreendedor realizar e fechar parcerias, fazer contatos e manter-se atualizado sobre as novidades.

A seguir uma relação de alguns eventos do setor:

FEBRAVA - Organização: Alcântara Machado Feiras de Negócios Ltda. [www.febrava.com.br](http://www.febrava.com.br)

CONBRAVA - <http://conbrava.comercial.ws/>

Feira do Empreendedor - Desde 1995, é realizada nos diferentes estados e regiões do país. [www.feiradoempreendedor.com.br](http://www.feiradoempreendedor.com.br).

## 19. Entidades em Geral

As instituições organizadas podem fornecer informações importantes sobre o negócio em estudo. Normalmente elas fazem pesquisas e disponibilizam dados de mercado que podem contribuir no desenvolvimento da ideia de negócio.

ABRAVA – Associação Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação e Aquecimento. [www.abrava.com.br](http://www.abrava.com.br).

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. [www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br)

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial. [www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)

IPEM – Instituto de Pesos e Medidas. [www.ipem.sp.gov.br](http://www.ipem.sp.gov.br).

## 20. Normas Técnicas

## 21. Glossário

**Lay-out:** distribuição de mobiliário, máquinas e outros itens que compõe uma empresa, com vistas a deixar o ambiente o mais agradável possível, tendo um amplo aproveitamento de espaços.

**Microbiológicos:** é o estudo dos micróbios, vem da microbiologia.

**Poroso:** área que tem poros (micros orifícios das fôrmas).

**Sazonal:** são intervalos entre as quatro estações ou também relativo a períodos de busca por grande grupos de pessoas por uma mesma região.

**Termodinâmica:** Parte da física que investiga os processos de transformação de energia e o comportamento dos sistemas nesses processos.

**Vítreo:** que tem aspecto de vidro.

**Gelo em Escamas:** apropriado apenas para resfriamento e conservação de bebidas ou alimentos.

## 22. Dicas de Negócio

O candidato a empresário no segmento de fábrica de gelo deve entrar neste negócio consciente de que terá que estar presente tempo integral, devendo atentar que seu desprendimento com horário, inclusive aos sábados, domingos, feriados, dia e noite, pois o consumidor normalmente não tem horário para se interessar pelo consumo de gelo.

O empresário também deverá integrar a gestão das diversas áreas da empresa principalmente no início das atividades do novo empreendimento, tanto na parte comercial, quanto operacional e na gestão financeira do negócio.

Com a tendência mundial de preservação ambiental, o empreendedor deverá inserir-se nesse mercado visando a valorização dos recursos naturais, principalmente por considerar que a sua matéria-prima – água - atualmente é um bem natural em processo de escassez e por isso mesmo deverá respeitar esse importante recurso bem como toda a sociedade consumidora. Assim o empreendedor deverá investir na possibilidade de produção do gelo ecológico.

O empreendedor de uma fábrica de gelo precisa contar com o apoio de um químico respeitado e com amplos conhecimentos técnicos e científicos sobre análise de água, visando produzir gelo puro e altamente adequado para consumo humano.

## 23. Características Específicas do Empreendedor

O empreendedor que tender a iniciar uma fábrica de gelo, deve ter algumas características básicas, tais como:

1. Ter conhecimento específico sobre produção de gelo e suas diversas variações. Esse conhecimento poderá ser adquirido por intermédio de serviços prestados em empresas do segmento ou via participação em cursos e eventos sobre fabricação de gelo;
2. Estar amparado nas tendências de mercado e estar preparado para ultrapassar as sazonalidades desse tipo de empresa;
3. Ser uma pessoa que sempre busca melhorar o nível de seu negócio, tanto com a participação em cursos específicos sobre fabricação de gelo, refrigeração, conservação adequada de gelo, quanto de gestão empresarial, pois não basta ter conhecimento de fabricação de gelo é necessário também estar preparado para gerir o seu empreendimento;
4. Ter habilidade no tratamento com pessoas tanto com seus colaboradores quanto com clientes, fornecedores, enfim com todos que de forma direta ou indireta tenha ligação com a empresa;
5. Ser empreendedor com visão prospectiva, atuando com antecipação de tendências, ter visão de futuro no que tange o interesse e expectativa de mercado dos consumidores, além de estar sempre antenado com as inovações tecnológicas e de mercado;
6. Estar atento aos quesitos de limpeza, controle rigoroso de assepsia de todos os equipamentos envolvidos na produção de gelo, bem como dos colaboradores.

## 24. Bibliografia Complementar

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REFRIGERAÇÃO, AR CONDICIONADO, VENTILAÇÃO E AQUECIMENTO. Disponível em: <http://www.abrava.com.br>. Acesso em: 10 Setembro 2014.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br>. Acesso em: 10 Setembro 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMATIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br>. Acesso em: 10 Setembro 2014.

INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS. Esse instituto tem representação em todos os estados brasileiros, assim o endereço eletrônico sempre será seguido da indicação do estado, conforme segue. Disponível em: <http://www.ipem.sp.gov.br>. Acesso em: 10 de setembro 2014.

GELO ABSOLUTO. Empresa que trabalha com gelo ecológico. Disponível em: <http://www.geloabsoluto.com.br>. Acesso em: 10 de setembro 2014.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. Administração do capital de giro. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. <http://www.anvisa.gov.br>. Acesso em: 17 de outubro 2019;

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REFRIGERAÇÃO, AR CONDICIONADO, VENTILAÇÃO E AQUECIMENTO. [www.abrava.com.br](http://www.abrava.com.br). Acesso em: 17 outubro de 2019.

## 25. Fonte de Recurso

O empreendedor pode buscar junto às agências de fomento linhas de crédito que possam ser utilizadas para ajudá-lo no início do negócio. Algumas instituições financeiras também possuem linhas de crédito voltadas para o pequeno negócio e que são lastreadas pelo Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), em que o Sebrae pode ser avalista complementar de financiamentos para pequenos negócios, desde que atendidas alguns requisitos preliminares. Maiores informações podem ser obtidas na página do Sebrae na web:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/fundo-de-aval-do-sebrae-oferece-garantia-para-ospequenos-negocios,ac58742e7e294410VgnVCM2000003c74010aRCRD>.

## 26. Planejamento Financeiro

Ao empreendedor não basta vocação e força de vontade para que o negócio seja um sucesso. Independentemente do segmento ou tamanho da empresa, necessário que haja um controle financeiro adequado que permita a mitigação de riscos de insolvência em razão do descasamento contínuo de entradas e saídas de recursos. Abaixo, estão listadas algumas

sugestões que auxiliarão na gestão financeira do negócio:

**FLUXO DE CAIXA** O controle ideal sobre as despesas da empresa é realizado por meio do acompanhamento contínuo da entrada e da saída de dinheiro através do fluxo de caixa. Esse controle permite ao empreendedor visão ampla da situação financeira do negócio, facilitando a contabilização dos ganhos e gestão da movimentação financeira. A medida que a empresa for crescendo, dificultando o controle manual do fluxo de caixa, tornando difícil o acompanhamento de todas as movimentações financeiras, o empreendedor poderá investir na aquisição de softwares de gerenciamento.

**PRINCÍPIO DA ENTIDADE** O patrimônio da empresa não se mistura com o de seu proprietário. Portanto, jamais se deve confundir a conta pessoal com a conta empresarial, isso seria uma falha de gestão gravíssima que pode levar o negócio à bancarrota. Ao não separar as duas contas, a lucratividade do negócio tende a não ser atingida, sendo ainda mais difícil reinvestir os recursos, gerados pela própria operação. É o caminho certo para o fracasso empresarial.

**DESPESAS** O empreendedor deve estar sempre atento para as despesas de rotina como água, luz, material de escritório, internet, produtos de limpeza e manutenção de equipamentos. Embora pequenas, o seu controle é essencial para que não reduzam a lucratividade do negócio.

**RESERVAS/PROVISÕES** Esse recurso funcionará como um fundo de reserva, o qual será composto por um percentual do lucro mensal - sempre que for auferido. Para o fundo de reserva em questão, poderá ser estabelecido um teto máximo. Quando atingido, não haverá necessidade de novas alocações de recursos, voltando a fazê-las apenas no caso de recomposição da reserva utilizada. Esse recurso provisionado poderá ser usado para cobrir eventuais desembolsos que ocorram ao longo do ano.

**EMPRÉSTIMOS** Poderão ocorrer situações em que o empresário necessitará de recursos para alavancar os negócios. No entanto, não deverá optar pela primeira proposta, mas estar atento ao que o mercado oferece, pesquisando todas as opções disponíveis. Deve ter cuidado especialmente com as condições de pagamento, juros e taxas de administração. A palavra-chave é renegociação, de forma a evitar maior incidência de juros.

**OBJETIVOS** Definidos os objetivos, deve-se elaborar e implementar os planos de ação, visando amenizar erros ou definir ajustes que facilitem a consecução dos objetivos financeiros estabelecidos.

**UTILIZAÇÃO DE SOFTWARES** As novas tecnologias são de grande valia para a realização das atividades de gerenciamento, pois possibilitam um controle rápido e eficaz. O empreendedor poderá consultar no mercado as mais variadas ferramentas e escolher a que mais adequada for a suas necessidades.

## 27. Produtos e Serviços - Sebrae

Aproveite as ferramentas de gestão e conhecimento criadas para ajudar a impulsionar o seu negócio. Para consultar a programação disponível em seu estado, entre em contato pelo telefone 0800 570 0800.



Confira as principais opções de orientação empresarial e capacitações oferecidas pelo Sebrae:

Cursos online e gratuitos - <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>

#### **Para desenvolver o comportamento empreendedor.**

**Empretec** - Metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras, aumentando a competitividade e as chances de permanência no mercado: <http://goo.gl/SD5GQ9>

#### **Para quem quer começar o próprio negócio**

As soluções abaixo são úteis para quem quer iniciar um negócio. Pessoas que não possuem negócio próprio, mas que querem estruturar uma empresa. Ou pessoas que tem experiência em trabalhar por conta própria e querem se formalizar.

**Plano de Negócios** - O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o ramo, os produtos e os serviços a serem oferecidos, além de clientes, concorrentes, fornecedores e pontos fortes e fracos, construindo a viabilidade da ideia e na gestão da empresa: <http://goo.gl/odLojT>

#### **Para quem quer inovar**

**Ferramenta Canvas online e gratuita** - A metodologia Canvas ajuda o empreendedor a identificar como pode se diferenciar e inovar no mercado: <https://www.sebraecanvas.com/#/>

**Sebraetec** - O Programa Sebraetec oferece serviços especializados e customizados para implantar soluções em sete áreas de inovação: <http://goo.gl/kO3Wiy>

**ALI** - O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica com o CNPq, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte: <http://goo.gl/3kMRUh>

## **28. Sites Úteis**

ABRAVA – [www.abrava.com.br](http://www.abrava.com.br).

ANVISA – [www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br)

INMETRO – [www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br).

