REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

REATIVAÇÃO DE UMA PRODUTORA DE PICOLÉ

REACTIVATION OF NA ICE POP PRODUCTION COMPANY

Emily Ferreira da Silva
Universidade do Estado do Amazonas, Brasil
E-mail: emilyefs97@gmail..com

Gefferson Marques Farias
Universidade do Estado do Amazonas, Brasil
E-mail: gefferson_farias@hotmail.com

Elton Pereira Teixeira
Universidade do Estado do Amazonas, Brasil
E-mail: epteixeira@uea.edu.br

Resumo

O mercado de picolés em Manaus-AM apresenta demanda durante todo o ano, com picos em épocas mais quentes. O objetivo deste estudo foi criar um plano de negócios, na busca do melhor investimento para reativação de uma empresa de picolés. O plano contempla a análise de mercado, definição do público-alvo, estratégias de marketing e vendas, projeções financeiras e um cronograma de reativação do negócio. A metodologia utilizada foi um estudo de caso descritivo e qualiquanti com uso de análise documental, observação direta e roteiro de entrevista. Os resultados mostram que a empresa pretende atuar inicialmente em nível regional, com distribuição em pontos de venda como supermercados, padarias, escolas e feiras locais. A viabilidade do negócio apresentou-se com um custo de produção competitivo, alto potencial de lucratividade e baixo índice de desperdício. Conclui-se que a reativação do negócio é viável e trará benefícios sociais, com geração de empregos diretos e indiretos na comunidade.
Palavras-chave: Fábrica de picolé; Plano de negócios; Reativação de empresa.

Abstract

The popsicle market in Manaus, Amazonas, experiences year-round demand, peaking during the warmer months. The objective of this study was to create a business plan to find the best investment for reviving a popsicle company. The plan includes market analysis, target audience definition, marketing and sales strategies, financial projections, and a business reactivation timeline. The methodology used was a descriptive and qualitative case study using document analysis, direct observation, and an interview guide. The results show that the company intends to operate initially regionally, distributing to points of sale such as supermarkets, bakeries, schools, and local markets. The business viability was demonstrated by its competitive production costs, high profitability potential,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

and low waste rate. The conclusion is that reviving the business is viable and will bring social benefits, generating direct and indirect jobs in the community.

Keywords: Popsicle factory; Business plan; Company reactivation.

1. Introdução

Ainda que seja um país tropical, naturalmente conhecido pela predominância do clima quente na maior parte do ano, o Brasil ocupa apenas o 11º lugar no ranking mundial de consumo de sorvetes e 10º no ranking mundial de produção (Ferreira, 2022).

A produção e comercialização de picolés representam uma atividade promissora dentro do setor alimentício, especialmente em regiões de clima quente ou tropical como a cidade de Manaus-AM, onde a demanda por produtos gelados é constante ao longo do ano. Portanto, a retomada na produção de picolés de uma empresa desativada, apresenta uma janela de oportunidade para o sucesso na área desses empreendimentos. Para “diminuir os riscos de abrir uma empresa e de pisar em um terreno muitas vezes desconhecido, é essencial montar um bom planejamento e definir os objetivos” (Broch,2017, p.15).

Para reativar um negócio, um processo chamado *turnaround (Reestruturar a empresa)*, é necessário realizar um diagnóstico financeiro, operacional e de marketing para identificar as causas da crise sofrida no passado, para aumentar no momento as receitas por meio de estratégias de adaptação ao mercado atual. A reativação não se limita apenas à retomada da produção: envolve também a modernização de processos, reestruturação da gestão, análise de mercado e criação de novas linhas de produto, alinhadas às tendências de consumo atual.

Deste modo, o conceito de plano de negócios pode ser utilizado como ferramenta para reativação de um negócio. Ele é definido como um documento que contém a caracterização de um negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado, a projeção de receitas, despesas e resultados financeiros (Ramal et al., 2001).

Diante deste contexto, este trabalho procura responder o problema de pesquisa sobre a melhor forma de reativar um negócio e torná-lo promissor em um mercado competitivo na cidade de Manaus-AM.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

O objetivo do estudo foi apresentar a viabilidade da reativação de uma produtora de picolés que se encontra atualmente inativa, mas que já possui parte da estrutura física e experiência prévia no mercado. Para tanto buscou-se fazer um diagnóstico do negócio; criar um plano de negócios e apresentar os resultados da viabilidade de reativação. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, descritivo e bibliográfico, de natureza aplicada e abordagem qualiquanti.

Este artigo é composto por cinco seções, esta introdução, a fundamentação teórica com os conceitos de plano de negócios que sustentam os objetivos do estudo, a metodologia para dar-se resposta ao problema e por fim, os resultados e discussão e as considerações finais.

2. Revisão da Literatura

2.1. Análises de mercado de sorvetes no Brasil.

O mercado de sorvetes e picolés no Brasil é um setor dinâmico e em constante crescimento, pois se trata de um país tropical onde na maioria das regiões possui um verão intenso como no norte e nordeste com grande potencial de investimento e oportunidades para pequenos empreendedores que buscam oferecer produtos diferenciados e experiências de consumo inovadoras principalmente na nossa região que possui uma abrangência de sabores de frutas. A Abrasorvetes (2024) (Associação Brasileira do Sorvete e Outros Gelatos Comestíveis) em parceria com a (Empresa Junior da Fundação Getúlio Vargas) realizaram uma pesquisa que revelou o consumo médio anual de picolés no país é de 3,19 litros por pessoa ou cerca de 45 unidades por ano, o estudo é inédito e foi realizado no mês de setembro 2024, considerado dia do sorvete. A pesquisa revelou também que entre sorvetes e picolés o consumo ainda é maior e se aproxima de 9,5 litros por ano seja como sobremesas ou para refrescar.

As duas regiões que mais consomem sorvetes e picolés segundo a pesquisa são a sudeste em seguida da região nordeste, onde foram entrevistadas cerca de 750 pessoas, sem distinção (Abrasorvete, 2024). A região com maior consumo de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

sorvete é a sudeste nas quais: São Paulo, com 20%; Minas Gerais com 9,87%; e Rio de Janeiro com 9,73%.

A pesquisa ainda mostra que a faixa etária mais representativa é de 25 a 34 anos, abrangendo 25,20% dos consumidores e mostra que o sorvete de massa é o formato mais popular. com 73,47% de preferência, seguido por picolé com 13,20% e o Soft (casquinhas de fast food) com 10,93% (Silva et al, 2023).

Gráfico 1: Consumo por idade



Fonte: Abrasorvete (2024)

O estudo aponta que os principais motivos para o consumo de sorvete entre os brasileiros são Sobremesa 64,40%; Durante passeios 60,27% e Lanche 21,20%, onde 66,53% afirmaram que o clima influencia sua decisão de compra, enquanto 33,47% não consideram a temperatura.

Os dados da pesquisa reforçam a força do mercado de sorvete no Brasil, impulsionado por fatores como a diversificação dos produtos, dinamismo e modernização da indústria brasileira, além do aumento das temperaturas em algumas regiões (Silva et al, 2023).

2.2. Ferramenta estratégica para análise de negócios

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para diagnóstico de cenário, sendo muito empregada no planejamento estratégico, informando aos gestores os pontos fortes e fracos de uma organização e evidenciando fraquezas e ameaças, possibilitando melhorias internas e externas (Silveira, 2001, p. 209).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

Ela permite que a empresa visualize seu cenário de forma clara, facilitando a criação de estratégias. Por exemplo, ela pode usar suas forças para aproveitar melhor as oportunidades, enquanto busca reduzir as fraquezas e proteger das ameaças. Dessa forma a análise auxilia na tomada de decisões, no planejamento de ações e na melhoria da competitividade no mercado.

Figura 1: Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

2.3. Plano de Marketing

O plano de marketing é um instrumento de gestão de extrema importância para o desenvolvimento de uma empresa. Ele é um documento escrito onde estão detalhadas as ações necessárias para se atingir um ou mais objetivos na área do marketing, e pode ser utilizado tanto para um produto, um serviço quanto para linhas de produto (Rez, 2016). O objetivo do plano é aumentar a presença da marca em praças e pontos de vendas locais, além de fortalecer sua identidade nas redes sociais para atrair novos clientes e os fidelizar. Oferece uma linha diversificada de picolés, com foco em qualidade, sabor e inovação.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

2.3.1. Estratégias promocionais

Promoção, segundo SEBRAE (2013), é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes. As estratégias promocionais são ações planejadas para aumentar as vendas, atrair novos clientes e fortalecer a marca, conforme abaixo:

- Descontos e Ofertas Especiais (Descontos por tempo limitado, descontos progressivos e *Cashback*)
- Promoções Sazonais (Aproveitar datas comemorativas ou criar campanhas temáticas de acordo com a estação do ano)
- *Cupons e Vouchers*
- Programas de Fidelidade (recompensar os clientes que compram frequentemente)
- Marketing de Influência (Parcerias com influenciadores digitais)

2.3.2. Estruturas de comercialização

O planejamento operacional é desenvolvido baseado segundo Oliveira (2004, p. 49) nos “recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação”. A estrutura de comercialização envolve todos os processos necessários para levar um produto ou serviço até o consumidor final, garantindo que ele seja acessível, desejado e adquirido, abrangendo a combinação de estratégias de distribuição, promoção, preços e posicionamento. Abaixo, detalho os principais componentes de uma estrutura de comercialização eficiente. Ainda conforme Oliveira (2004):

Pesquisa de Mercado: O objetivo é compreender o comportamento do consumidor, as tendências de mercado e as necessidades não atendidas. Fazendo pesquisas quantitativas e qualitativas. Definindo um público-alvo e identificação de oportunidades de mercado.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

Segmentação de Mercado: Dividir o mercado em grupos de consumidores com necessidades ou comportamentos semelhantes, para personalizar a oferta.

Posicionamento de Mercado: Estabelecer como seu produto ou serviço será percebido no mercado em comparação com os concorrentes.

Canais de Distribuição: Garantir que o produto chegue ao consumidor final de forma eficiente.

Estratégia de Preço: Definir o preço que seja competitivo, mas também justo para cobrir custos e gerar lucro.

Promoção e Comunicação: Criar estratégias para gerar demanda e promover o produto, destacando sua marca e valor.

Pós-Venda e Fidelização: Garantir a satisfação do cliente e promover a recompra.

Tecnologia e Inovação: Usar ferramentas e tecnologia para otimizar a comercialização e melhorar a experiência do cliente.

Monitoramento de Desempenho: Avaliar a eficácia das estratégias de comercialização e ajustar conforme necessário.

2.3.3. Localização do negócio

Neste quesito se deve segundo SEBRAE (2013), identificar a melhor localização para a instalação de negócio e justificar os motivos da escolha desse local. A definição do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividades. Um bom ponto comercial é aquele que gera um volume razoável de vendas. Os principais fatores a serem considerados na escolha da localização são:

- Proximidade com o público-alvo, longe da concorrência;
- Visibilidade e Acesso (tráfego de pessoas, acessibilidade, vitrines e sinalização)
- Custos Operacionais (aluguel, despesas fixas e custo de manutenção)
- Infraestrutura e Logística (instalações adequadas e facilidade de distribuição)
- Regulamentações Locais (licenciamento e permissões)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

3. Metodologia

Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 23), a metodologia consiste na ordem aplicada aos diferentes processos necessários para alcançar um objetivo ou resultado desejado. A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca gerar novos conhecimentos que contribuam para a solução de problemas práticos, especialmente no que se refere à adoção de métodos ágeis e ferramentas gerenciais capazes de estruturar processos administrativos e desenvolver produtos que possibilitem o diferencial competitivo no mercado (Fortes, 2017; Farias, 2016).

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso detalhado em uma empresa com produto e mercado específicos, mas que reflete variáveis mercadológicas e organizacionais típicas de médias e grandes empresas. Trata-se, portanto, de um modelo adequado para fins de análise acadêmica, uma vez que apresenta portfólio de produtos relativamente simples e focado (Custodio, 2018).

No que tange à abordagem quantitativa, esta se mostrou pertinente por empregar a quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, valendo-se de técnicas estatísticas para análise de dados demográficos, de mercado, comerciais, fiscais e financeiros (Richardson, 1999). Essa dimensão racional e sistemática permite a avaliação objetiva de informações fundamentais ao processo decisório.

Por outro lado, a abordagem qualitativa também se fez necessária, considerando que, de acordo com Bogdan e Biklen (2003), tal método se apoia em cinco características: ambiente natural, dados descritivos, foco no processo, atenção ao significado e análise indutiva. Essa abordagem é especialmente relevante no contexto organizacional, pois possibilita compreender de forma aprofundada as percepções e interações entre stakeholders, bem como lidar com incertezas e mudanças que permeiam a jornada empresarial (Vitali, 2015).

Ainda segundo Cervo e Bervian (2002, p. 27), observar consiste em aplicar atentamente os sentidos para adquirir conhecimento claro e preciso. Dessa forma,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

esta pesquisa contemplou a análise das relações estabelecidas entre a organização e seus principais stakeholders: colaboradores, órgãos governamentais, fornecedores, consumidores e comunidade local.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi bibliográfica e documental, fundamentada em publicações acadêmicas e institucionais produzidas entre 2011 a 2025, abrangendo artigos científicos, dissertações e teses de órgãos especializados. As fontes foram coletadas por meio do Google Acadêmico, repositórios digitais e sites oficiais. Para realização desta pesquisa, foram coletados dados e artigos científicos e informações obtidas em repositórios acadêmicos e fontes institucionais ligadas ao setor alimentícios e de gestão de negócios.

Como técnica complementar, adotou-se a análise de conteúdo, que, conforme Bardin (1977), cumpre funções heurísticas — de descoberta — e de administração da prova — buscando evidências para sustentar hipóteses. Para tanto, recorreu-se também a ferramentas gerenciais amplamente consolidadas, como a Matriz SWOT, que permite compreender de forma padronizada os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças associados ao negócio (Mascarini et al., 2023). A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca oferecer soluções práticas para reabertura de uma fábrica de picolé inativa, analisando aspectos teóricos e empíricos que possam fundamentar a viabilidade do empreendimento. Para sua consecução, foram utilizados referenciais bibliográficos, artigos científicos, relatórios técnicos e documentos institucionais, bem como informações oriundas de estudos de caso e exemplos práticos de empresas do setor.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram seguidas cinco principais etapas: (1) Revisão bibliográfica e documental: Levantamento e estudo de referenciais teóricos e práticos que tratem de reabertura de empresas, gestão de pequenas indústrias, produção de alimento congelados e análise de mercado de picolés, incluindo aspectos legais e sanitários. (2) Análise de viabilidade: Identificação e avaliação de fatores econômicos, financeiros, mercadológicos e estruturais que influenciam a reativação da fábrica, considerando investimentos necessários, custo de produção, demanda de mercado e concorrência. (3) Estudo prático e comparativo: Investigação, a partir de registros documentados, estudo de caso exemplos de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

fabricas semelhantes, das estratégias de reativação bem-sucedidas, destacando, oportunidades e desafios. (4) Proposição de plano estratégico: elaboração de diretrizes e recomendações práticas para reabertura da fábrica de picolé, incluindo plano de produção, estratégias de marketing, estrutura organizacional e requisitos legais, baseadas nas evidências levantadas. (5) Síntese e Conclusão: Integração e discursão dos resultados obtidos em cada etapas anteriores, seguida da análise crítica e da apresentação das considerações finais sobre a viabilidade da reabertura, ressaltando a contribuição do estudo para fortalecimento do setor e para o desenvolvimento socioeconômico local.

4. Resultados e Discussão

A seguir faz-se uma análise do mercado de picolés do empreendimento, localizado na cidade de Manaus, o qual já foi referência em distribuição de vários produtos relacionado a sorveteria. E por problemas administrativos, houve a separação da sociedade, o que demandou a criação de um Plano de Negócios para reativação do empreendimento.

4.1. Análise do mercado.

Figura 2: Concorrência



Fonte: Os Autores (2025)

Nota-se que essas empresas concorrentes não estão focadas apenas nos sorvetes e picolés, apostando em outros segmentos alimentícios a fim de conseguir mais consumidores, deixando o foco no produto principal como é o caso dos tradicionais picolés (Econodata, 2024).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

Sendo assim o foco atualmente para reestruturar a empresa de picolé é investir em produtos diferenciados e montar um leque de opções mais baratas e saborosas, usando os mesmos insumos e estruturas e fazer a diferença. Trazer novas versões sem deixar o tradicional, para ter acesso a um público cativo (Evangelista, 2023).

Enquanto os concorrentes estão focados em sorvetes e outros produtos, o novo seria olhar para um público especial, as crianças, que podem gastar ser levadas a gastar em um picolé mais caro quando notam inovações (Amorim, 2018).

A seguir apresenta-se os componentes da análise de SWOT do empreendimento:

Quadro 1: Análise da Matriz FOFA (SWOT)

Forças	Oportunidades
Capacidade de produção que atenda o mercado consumidor. Maquinário moderno. Padrões de qualidade.	Foco no mercado atual (novas tecnologias). Buscar e prospectar novos clientes. Introdução de novos produtos no mercado.
Fraquezas	**Ameaças**
Alto custo de manutenção das máquinas. Elevado consumo energia e insumos. Dependências de poucos fornecedores.	Concorrentes com preços baixos. Aumento de preço de insumos e energia. Pesquisar novos Fornecedores.

Fonte: Os Autores (2025)

4.2. Construção do Plano de negócio.

A constituição de uma fábrica de picolé é um processo que exige planejamento estratégico análise de mercado e a definição clara de objetivos empresariais. Trata-se da formalização e organização de uma estrutura produtiva voltada para fabricação e comercialização de picolés, um produto de alta aceitação no mercado brasileiro, especialmente em regiões de clima quente (Broch, 2017).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

O primeiro passo é a elaboração do plano de negócio, documento essencial que reúne informações sobre o produto, o público-alvo, os concorrentes, os fornecedores, além das estratégicas de marketing e de gestão financeira. Esse planejamento serve como guia para avaliar a viabilidade da empresa e reduzir os riscos (Vitali, 2013).

No processo da constituição legal, a empresa deve ser registrada nos órgãos competentes, como junta comercial, receita federal (CNPJ), Secretaria da Fazenda Estadual, além de obter licenças da Vigilância Sanitária e do corpo de bombeiros. Essa formalização garante o funcionamento dentro da legalidade e transmite confiança a parceiros e consumidores (Broch, 2017).

4.3 - Plano Operacional.

4.3.1 – Equipamentos.

Outro ponto essencial é a definição da estrutura produtiva. A fábrica precisa contar com equipamentos como pasteurizadores, freezers, formas de picolé e embaladoras, além de mão de obra qualificada para a produção, controle de qualidade e gestão administrativa. A escolha de matérias-primas de qualidade (frutas, leite, açúcar, essências) influencia diretamente no sabor e na competitividade do produto (Evangelista, 2023).

Figura 3: Liquidificador; Produtora de picolé; Tanque de água quente; Seladora; Torres de resfriamento



Fonte: Os Autores (2025)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

A constituição de uma fábrica de picolé também envolve decisões estratégicas sobre o posicionamento no mercado. A empresa pode optar por linhas de produtos populares, visando volumes de vendas, ou investir e segmentos diferenciados, como picolés gourmet e saudáveis, com ingredientes naturais e baixo teor de açúcar.

Por fim, a sustentabilidade financeira e operacional depende de um bom controle de custos, gestão de estoque e estratégias de distribuição eficientes. A consolidação no mercado se dá pela qualidade dos produtos, inovação constante e capacidade de atender as necessidades dos consumidores (Roza, 2020).

4.3.2 – Layout.

Fundamentada com base na escolha da utilização do método SLP (Planejamento Sistemático de Layout), o estudo tem como objetivo analisar e propor melhorias no layout da produção, visando aumentar a eficiência, reduzir desperdícios e melhorar o fluxo de trabalho.

A fábrica é de pequeno porte e produz picolés. O arranjo físico é o maior empecilho para aumento da demanda. Visto isso, foram feitos estudos para efetuar mudanças estruturais, buscando expansão do espaço físico e conseguintemente o desenvolvimento do negócio.

Segundo Slack et al. (1999) definir o arranjo físico é decidir onde colocar todas as instalações e pessoal da produção e para ele a maioria dos layouts deriva de apenas quatro tipos básicos: posicional, por processo, celular e por produto.

No layout posicional o produto não se move, os recursos vêm até ele. Ideal para grandes estruturas, porém requer muita movimentação de materiais e pessoas.

O layout por processo agrupa máquinas ou atividades semelhantes em setores, deixando mais flexível e bom para produtos variados, apesar disso possui maior movimentação de materiais e se torna mais complexo no controle de produção.

E por fim, o layout por produto, organiza os equipamentos e estações de acordo com a sequência de produção. Dessa forma há altos rendimentos, mas qualquer paralisação em um equipamento ou estação afeta todo o processo.

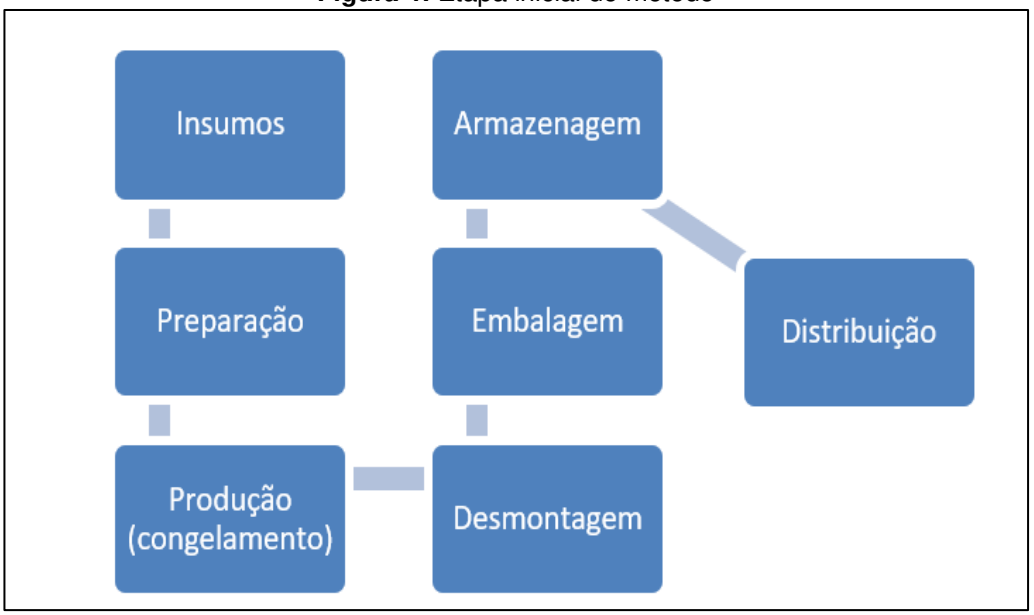
REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

O método SLP (Systematic Layout Plannig) é uma técnica estruturada para projetar ou melhorar o arranjo físico de instalações industriais, comerciais ou de serviços. Visa organizar o espaço de forma lógica e eficiente, com base no fluxo de materiais, proximidade entre setores e relações operacionais.

Inicia-se o SLP com uma análise de produto, quantidade, rota, suporte e tempo. Esta análise auxilia na coleta dos dados de entrada do problema, que constitui a etapa inicial do método (Tortorella; Fogliatto, 2008).

Figura 4: Etapa inicial do método



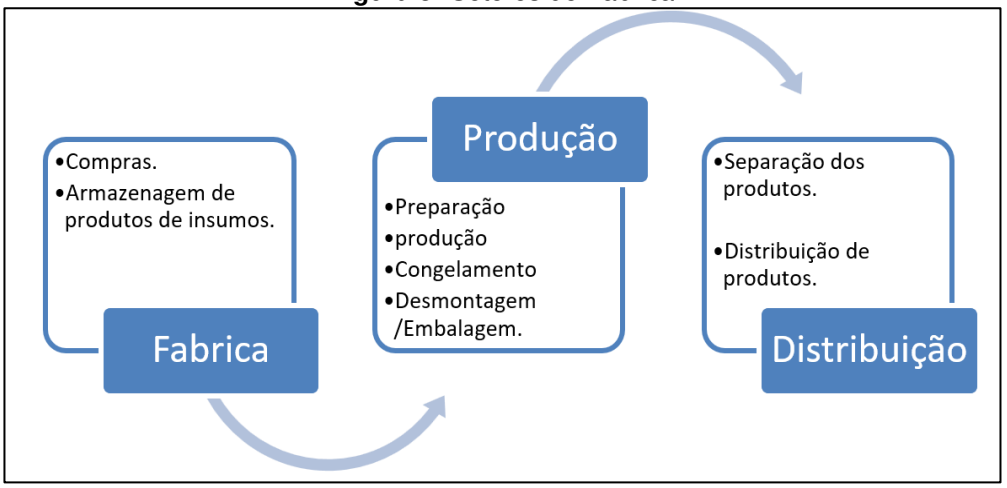
Fonte: Baseado em Tortorella; Fogliatto, 2008

O ideal é que o fluxo seja linear, ou seja, da matéria – prima até o produto final embalado sem cruzar caminhos (Isso evita contaminações e desperdícios). Oliveira (2021) Exemplo de Produção;

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

Figura 5: Setores de Fabrica



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

4.4. Plano Financeiro.

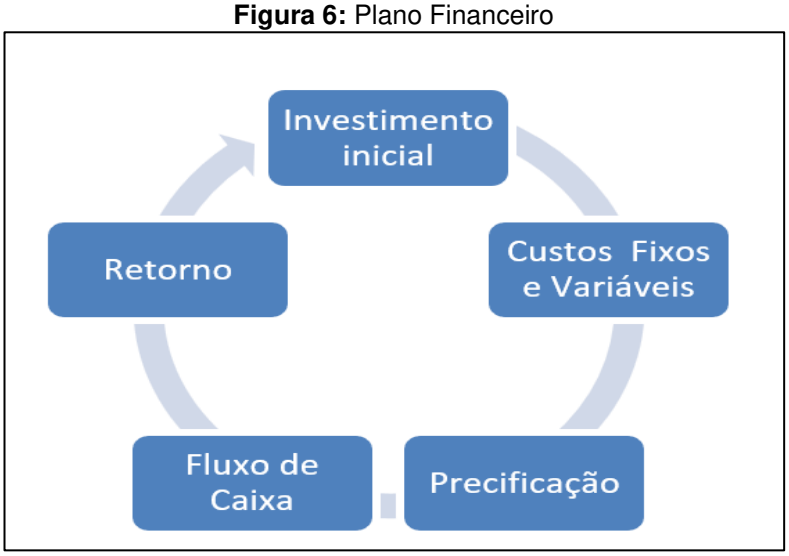
É considerada uma das etapas mais difíceis do plano de negócios, pois deve refletir em números tudo aquilo que visto até então, deve incluir investimento, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas e análise de rentabilidade do negócio. (Dornelas, 2005, p. 162)

O plano financeiro é uma das etapas mais importantes para a estruturação e viabilidade de uma fábrica de picolé, pois organiza os recursos necessários, projeta receitas e despesas, além de indicar o retorno esperado do investimento. Ele serve como guia para a tomada de decisões estratégicas e para a sustentabilidade do negócio no curto, médio e longo prazo.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

Figura 6: Plano Financeiro



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

4.4.1. Investimento Inicial

Em primeiro lugar, é preciso identificar os investimentos iniciais, que englobam a compra de máquinas (freezers, batedores, embaladoras), a adaptação do espaço físico, os utensílios e a aquisição de matéria-prima (frutas, leite, açúcar, embalagens). Também devem ser considerados os custos com registro da empresa, licenças sanitárias e marketing inicial.

4.4.2. Custos Fixos e Variáveis

Na sequência, é feita a estimativa dos custos fixo e variáveis. Entre os custos fixos, entram aluguel, energia elétrica, salários de funcionários e manutenção de equipamentos. Já os custos variáveis estão ligados diretamente a produção como compra de frutas, insumos, embalagens e transportes. Essa separação é fundamental para calcular o ponto de equilíbrio, ou seja, a quantidade mínima de picolés que precisa ser vendida para cobrir os custos.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

4.4.3. Precificação

Outro aspecto essencial é a precificação do produto. O preço de cada picolé deve considerar o custo unitário de produção, a margem de lucro desejada e a análise do mercado local. Um preço bem definido garante a competitividade e sustentabilidade.

Preço de Venda por Unidade (atacado)

Quadro 2: Linha de produtos

Linha de Produto	Descrição	Preço Unitário (Atacado)*
Tradicional	Frutas naturais (morango, cupuaçu, limão etc.)	R$ 1,80 – R$ 2,20
Saudável (zero/vegano)	Sem açúcar, sem lactose	R$ 3,20 – R$ 4,00
Linha Infantil	Formatos divertidos, sabores doces	R$ 2,00 – R$ 2,50

Fonte: Os Autores (2025)

Pedido mínimo: 50 unidades por sabor ou R$ 250,00 por pedido. Frete grátis para entregas na região central da cidade acima de R$ 400,00.

Preço de Venda ao Consumidor Final (varejo direto):

Quadro 3: Preço sugerido

Linha	Preço Sugerido ao Público (Varejo)
Tradicional	R$ 2,00 – R$ 4,00
Saudável (zero/vegano)	R$ 5,50 – R$ 6,50
Infantil	R$ 3,50 – R$ 4,50

Fonte: Os Autores (2025)

Os preços podem ser ajustados conforme a localização do ponto de venda e demanda local.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

4.4.4. Fluxo de Caixa Projetado.

Além disso, o plano financeiro deve conter a projeções de fluxo de caixa, que permitem acompanhar entradas e saídas de dinheiro ao longo dos meses. Esse

Figura 7: Fluxo de Caixa

controle ajuda a evitar desequilíbrio financeiro, a planejar novos investimentos e a lidar com períodos de menor demanda.

FLUXO DE CAIXA						
ENTRADA (RECEITAS)						
DESCRIÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
SALDO ANTERIOR		R$ 5.691,00	R$ 13.329,00	R$ 21.573,00	R$ 26.880,00	R$ 31.277,00
ATACADO	R$ 10.000,00	R$ 12.000,00	R$ 8.000,00	R$ 12.000,00	R$ 9.500,00	R$ 10.000,00
VAREJO	R$ 5.000,00	R$ 6.000,00	R$ 12.000,00	R$ 6.000,00	R$ 10.500,00	R$ 8.000,00
TOTAL DE RECEITAS	R$ 15.000,00	R$ 23.691,00	R$ 33.329,00	R$ 39.573,00	R$ 46.880,00	R$ 49.277,00

SAÍDAS (DESPESAS)						
DESCRIÇÃO DO CUSTO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
CUSTOS FIXOS	R$ 7.269,00	R$ 7.430,00	R$ 7.673,00	R$ 8.244,00	R$ 9.926,00	R$ 9.218,00
ÁGUA	R$ 179,00	R$ 232,00	R$ 222,00	R$ 288,00	R$ 268,00	R$ 251,00
ENERGIA ELÉTRICA	R$ 608,00	R$ 651,00	R$ 799,00	R$ 839,00	R$ 934,00	R$ 983,00
ALUGUEL	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00
PAGAMENTOS DE FUNCIONÁRIOS	R$ 3.412,00	R$ 3.412,00	R$ 3.412,00	R$ 3.412,00	R$ 4.824,00	R$ 4.824,00
EMBALAGENS	R$ 150,00	R$ 175,00	R$ 250,00	R$ 325,00	R$ 250,00	R$ 150,00
MANUTENÇÃO	R$ 70,00	R$ 110,00	R$ 140,00	R$ 530,00	R$ 800,00	R$ 160,00

FLUXO DE CAIXA						
ENTRADA (RECEITAS)						
DESCRIÇÃO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SALDO ANTERIOR	R$ 34.216,00	R$ 46.294,00	R$ 49.375,00	R$ 49.532,00	R$ 57.355,00	R$ 56.791,00
ATACADO	R$ 25.000,00	R$ 13.000,00	R$ 15.000,00	R$ 19.000,00	R$ 9.200,00	R$ 10.000,00
VAREJO	R$ 5.000,00	R$ 7.000,00	R$ 6.000,00	R$ 10.000,00	R$ 12.800,00	R$ 15.000,00
TOTAL DE RECEITAS	R$ 64.216,00	R$ 66.294,00	R$ 70.375,00	R$ 78.532,00	R$ 79.355,00	R$ 81.791,00

SAÍDAS (DESPESAS)						
DESCRIÇÃO DO CUSTO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
CUSTOS FIXOS	R$ 10.994,00	R$ 10.478,00	R$ 13.620,00	R$ 12.640,00	R$ 12.862,00	R$ 13.187,00
ÁGUA	R$ 230,00	R$ 244,00	R$ 266,00	R$ 364,00	R$ 388,00	R$ 353,00
ENERGIA ELÉTRICA	R$ 1.040,00	R$ 1.295,00	R$ 1.330,00	R$ 1.372,00	R$ 1.345,00	R$ 1.387,00
ALUGUEL	R$ 3.500,00	R$ 3.500,00	R$ 3.500,00	R$ 3.500,00	R$ 3.500,00	R$ 3.500,00
PAGAMENTOS DE FUNCIONÁRIOS	R$ 4.824,00	R$ 4.824,00	R$ 6.824,00	R$ 6.824,00	R$ 6.824,00	R$ 6.824,00
EMBALAGENS	R$ 350,00	R$ 175,00	R$ 250,00	R$ 150,00	R$ 325,00	R$ 225,00
MANUTENÇÃO	R$ 700,00	R$ 90,00	R$ 1.100,00	R$ 80,00	R$ 130,00	R$ 548,00
CONTADOR	R$ 350,00	R$ 350,00	R$ 350,00	R$ 350,00	R$ 350,00	R$ 350,00
CUSTOS VARIAVEIS	R$ 6.928,00	R$ 6.441,00	R$ 7.223,00	R$ 8.537,00	R$ 9.702,00	R$ 11.690,00
MARKETING	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 250,00	R$ 400,00	R$ 400,00	R$ 400,00
IMPOSTOS	R$ 1.200,00	R$ 1.080,00	R$ 1.240,00	R$ 1.160,00	R$ 1.280,00	R$ 1.400,00
GASTOS COM FRETE	R$ 500,00	R$ -	R$ -	R$ -	R$ 250,00	R$ 500,00
CUSTOS COM INSUMOS	R$ 4.200,00	R$ 4.700,00	R$ 5.100,00	R$ 6.400,00	R$ 7.300,00	R$ 8.500,00
ESPAÇO PARA OUTROS CUSTOS ADMINISTRATIVOS	R$ 420,00	R$ 55,00	R$ 300,00	R$ 180,00	R$ 68,00	R$ 461,00
ESPAÇO PARA CUSTOS COM VENDAS	R$ 358,00	R$ 356,00	R$ 333,00	R$ 397,00	R$ 404,00	R$ 429,00
ESPAÇO PARA DESPESAS DIVERSAS	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -	R$ -
TOTAL DOS CUSTOS	R$ 17.922,00	R$ 16.919,00	R$ 20.843,00	R$ 21.177,00	R$ 22.564,00	R$ 24.877,00
SALDO MENSAL	R$ 46.294,00	R$ 49.375,00	R$ 49.532,00	R$ 57.355,00	R$ 56.791,00	R$ 56.914,00

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

Figura 8: Projeção de Fluxo de Caixa

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA						
ANO	0	1	2	3	4	5
Sobra ou lucro líquido		R$ 56.914,00	R$ 56.914,00	R$ 56.914,00	R$ 56.914,00	R$ 56.914,00
(-) Investimento Inicial	R$ 70.000,00					
(-) Capital giro (Inicial)	R$ 25.000,00					
Fluxo de Caixa		R$ 56.914,00	R$ 56.914,00	R$ 56.914,00	R$ 56.914,00	R$ 56.914,00
Fluxo de Caixa Acumulado	-95.000,00	-38.086,00	18.828,00	75.742,00	132.656,00	189.570,00

INDICADORES	
INVESTIMENTO INICIAL	R$ 70.000,00
CAPITAL DE GIRO	R$ 25.000,00

Valor destinado a aquisição de bens como máquinas, equipamentos, automóveis etc.

Reserva de recursos destinada para suprir as necessidades financeiras

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

4.5. Indicadores de viabilidade.

Os indicadores de viabilidade são ferramentas utilizadas para avaliar a viabilidade econômica e financeira de um projeto ou investimento. Eles ajudam a determinar se o projeto tem potencial para gerar retorno e se os custos e riscos associados são aceitáveis.

4..5.1. Taxa interna de retorno (TIR).

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa de um investimento, sendo, portanto, a taxa que zera o valor presente líquido do projeto. (GITMAN, 2010, p. 404)

Figura 9: Taxa interna de retorno

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24



TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)	**35%**
Taxa mínima: SELIC em 24/05/2023	**15,00%**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

4.5.2. Lucratividade

Indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se a empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.

Lucratividade = Lucro Líquido x 100/Receita Total

Pratico: Receita Total: R$ 256.000,00/ano Lucro Líquido: R$ 56.914,00/ano

L= 56.914/ 256.000 x100= 22,23%

4.5.3. Retorno do Investimento

O retorno sobre o investimento (ROI – Return on Investment) é um indicador financeiro que mede a rentabilidade ou o ganho obtido em relação ao valor investido em um projeto, negócio ou atividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu no negócio.

Prazo de Retorno do Investimento = Investimento Total/ Lucro Líquido

Pratico: Lucro Líquido: R$ 56.914,00/ano

Investimento Total: R$ 95.000,00

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

Prazo de Retorno do Investimento = 95.000/ 56.914= 1,7, ou seja, um ano e sete meses.

Figura 10: Retorno do investimento



PERÍODO DE RETORNO	1,7
MESES	20

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

5. Conclusão

O presente estudo tem como objetivo analisar a viabilidade de reabertura de uma fábrica de picolé anteriormente inativa, considerando aspectos estruturais, financeiros, mercadológico e legais, a fim de propor estratégias que possibilitem a retomada sustentável e competitiva de suas atividades no mercado.

A reabertura de uma fábrica de picolé, conforme demonstrado nesta pesquisa, não se resume a simples retomada de atividades produtivas, mas requer um processo estruturado de planejamento estratégico, análise de mercado e gestão financeira.

Constatou-se que fatores como o estudo do público-alvo, a adoção de práticas de inovação, a definição de processos produtivos e eficientes e a utilização de ferramentas gerenciais – como a matriz SWOT, calcula do ponto de equilíbrio e o

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

planejamento de fluxo de caixa – constituem elementos fundamentais para a sustentabilidade do empreendedorismo.

O estudo também evidenciou que a qualidade do produto, a diferenciação frente a concorrência e a implementação de estratégias de marketing são variáveis decisivas para a conquista e fidelização do consumidor em um mercado competitivo. Além disso, verificou-se que a aplicação de princípios de gestão integrada permite reduzir riscos e ampliar as oportunidades de expansão no setor alimentício.

Recomenda-se que ao reabrir a fábrica levam em consideração fatores importantes para pesquisas como: (i) A viabilidade da inserção de práticas de sustentabilidade na produção de picolés e o impacto do uso de tecnologias digitais pata otimização de vendas e distribuição; (ii) a percepção do consumidor em relação a novos sabores e formatos de picolé; (iii) a análise comparativa de custos entre diferentes modelos e gestão de pequenas indústrias alimentícias. Portanto, concluiu-se que a reabertura da fábrica de picolé configura-se como uma oportunidade viável, desde que alicerçada em estratégias sólidas, gestão eficiente e constante adaptação as demandas de mercado.

Do ponto de vista estrutural e operacional, é necessária a atualização de maquinários e adequação às normas sanitárias vigente, o que representa um investimento inicial considerável, porém recuperável no médio prazo. Em termos de mercado, a crescente demanda por produtos gelados, aliados à valorização de itens artesanais, saudáveis e inovadores, configura um cenário de oportunidades para reposicionar a marca com diferenciais competitivos.

Referências

BICHUETI, Roberto S. **Plano de negócio/Empreendedorismo**. Incubadora Social da UFSM, Santa Maria/RS, 2022. Disponível em: https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/570/2022/03/03.-PLANO-DE-NEGOCIO-EMPREENDEDORISMO.pdf. Acesso em: 15/07/2025.

BROCH, Anna Carolina. **Plano de negócios como instrumento de desenvolvimento de uma indústria de sorvetes em FranciscoBeltrão/PR**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Francisco Beltrão, 2017. Disponível

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

em:https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/11679/2/FB_COALM_2017_1_02.pdf. Acesso em: 18/07/2025.

EVANGELISTA, Luan Victor. **Acompanhamento do processo produtivo na D'Sfrut indústria e comércio de sorvetes LTDA**. – Mossoró/RN. Universidade Federal Rural do Semiárido, Curso de Engenharia Química, Mossoró, 2023. Disponível em:https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/4eb2f671-e710-4f26-ac95-a10f2af1dfa8/content. Acesso em: 30/07/2025

SILVA, Anderson Antônio Neto da. BATISTA, Keyla de Oliveira. ARAUJO, Romilda Aparecida Bastos Monteiro; BASTOS, Rejiane Avelar. **Sorvete**: Opinião e comportamento dos consumidores. Instituição Federal do Sudeste de Minas Gerais, 2023. Disponível em: https://rsdjournal.org/rsd/article/view/43238/34811. Acesso em: 15/07/2025.

AMORIM, Felipe de Assis. **Plano de Negócio e Estudo de Viabilidade Econômica da Empresa Drinkolê**. Natal/RN,2018. Disponível em:https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/3f08d9fb-bd35-4417-a04c-16e9d2d04f86/content. Acesso em: 15/07/2025.

ESCOVAR, Maria. Bispo, William. Dia do Sorvete: **Pesquisa ABRSORVETE revela que brasileiros consomem 9,1 litros de sorvete por ano**. Empresa Júnior da Fundação Getúlio Vargas,2024. Disponível em: https://docs.google.com/document/d/15IdyV9kcdxJ_cZuD1ceejBzA6nTYsOKk/edit?tab=t.0. Acesso em: 15/07/2025.

CRUZ, Diogenes Marco de Brito. NERIS, Lucas Magno. BOAS, Lucas Gomes Vilas. MENEZES, Jeane Denise de Souza. **Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise swot**: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, São Cristóvão/SE,2017. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7595/2/AplicacaoAnaliseSWOT.pdf. Acesso em :18/08/2025

ROZA, Augusto Santa. **A análise de um plano de negócios e a estruturação de um empreendimento**. Universidade Federal Fluminense, Niterói/RJ, 2020. Disponível em: https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/31771/TCC%20AUGUSTO%20SANTA%20ROZA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 15/07/2025.

SILVA, Ana Beatriz Locateli de Oliveira. **Estudo do método SLP para melhoria do leiaute de uma fábrica de sorvete**. Instituto Federal do Espírito Santo, Curso Superior em Engenharia de Produção, Cariacica, 2021. Disponível em: https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1577/TCC_Estudo_m%c3%a9todo_SLP_melhoria_leiaute_f%c3%a1brica_sorvete%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 15/07/2025.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 08/10/2025 - **Accepted:** 16/10/2025
Vol: 19.02
DOI: 10.61164/58k8ms47
Pages: 1-24

OLIVERIA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão/GO, 2011.Disponível em:https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 15/07/2025.

FORTES, Guilherme Schneider Deppermann. **Estudo sobre o desenvolvimento de produto ou mercado capaz de amenizar a sazonalidade de vendas de uma fábrica de sorvetes**. Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2017. Disponível em: file:///C:/Users/Professores/Downloads/001051327.pdf. Acesso em: 15/07/2025.

FARIAS, Luana Carolina de Freitas Coquita de. **Ampliação de uma indústria de sorvetes**: inserção de uma linha de produção de gelados comestíveis hiperprotéico. Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional, Campus I, João Pessoa/PB, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1519/1/LCFFCF07122016.pdf. Acesso em: 15/07/2025.

CUSTÓDIO, Ana Carolina A. **Processos de Inovação**: Um estudo de caso no segmento de sorvetes de Capinópolis-MG. Capinópolis/MG, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/23937/3/ProcessosInovacaoEstudo.pdf. Acesso em: 15/07/2025.

MASCARINI, Isabella Fabricio dos Santos Siqueira; OLIVEIRA, Maria Lívia Marques. REIS, Sophia de Oliveira; PRADO, Théo Augusto Lopes do; OLIVEIRA, Vitoria Kamilly da Silva de. **Implementação do planejamento estratégico**: uma ferramenta de gestão na empresa Palácio dos Sorvetes. Guaratinguetá/SP, 2023. Disponível em: http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/15159/1/TCC%20Etim%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20Isabella%20Mascarini.pdf. Acesso em: 15/07/2025.

VITALI, Fabiano Luiz. **Plano de negócios para implantação de uma cafeteira e sorveteria**. Passo Fundo/RS, 2013. Disponível em:http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/622/1/PF2013Fabiano_Luiz_Vitali.pdf. Acesso em: 15/07/2025.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.