



**Pamonharia**



## **Expediente**

### **Presidente do Conselho Deliberativo**

Roberto Simões

### **Diretor-Presidente**

Luiz Eduardo Pereira Barreto Filho

### **Diretor Técnico**

Carlos Alberto dos Santos

### **Diretor de Administração e Finanças**

José Claudio Silva dos Santos

### **Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial**

Mirela Malvestiti

### **Coordenação**

Nídia Santana Caldas

### **Equipe Técnica**

Carolina Salles de Oliveira

### **Autor**

Luiz Antonio Fernandes Cascão

### **Projeto Gráfico**

Staff Art Marketing e Comunicação Ltda.

<http://www.staffart.com.br>

## Apresentação do Negócio

Aviso: Antes de conhecer este negócio, vale ressaltar que os tópicos a seguir não fazem parte de um Plano de Negócio e sim do perfil do ambiente no qual o empreendedor irá vislumbrar uma oportunidade de negócio como a descrita a seguir. O objetivo de todos os tópicos a seguir é desmistificar e dar uma visão geral de como um negócio se posiciona no mercado. Quais as variáveis que mais afetam este tipo de negócio? Como se comportam essas variáveis de mercado? Como levantar as informações necessárias para se tomar a iniciativa de empreender?

A comercialização de produtos alimentícios é sempre considerada um bom negócio, ainda mais no Brasil, pois além de possuir uma grande população, cada vez mais as pessoas procuram por alimentos fora do lar.

Quando as pessoas estão na rua, principalmente em busca de lazer, descanso ou apenas descontração, elas estão suscetíveis a comprar quitutes para saborear comidas diferentes das tradicionais, como almoço e jantar. É justamente este público que a ideia de negócio de uma pamonharia procura atingir.

A pamonha, objeto dessa ideia de negócio, é um quitute feito de milho verde, comum em todo o território brasileiro, principalmente em São Paulo, Minas Gerais, Goiás e em todos os Estados do Nordeste.

A sua preparação é bastante fácil, basta o milho verde ser ralado e à massa resultante são misturados leite e sal ou açúcar. Esta massa é colocada em "recipientes" feitos com a própria casca do milho que também serve como tampa. As pamonhas são submetidas a cozimento e sua massa alcança uma consistência firme e macia. O nome "pamonha" vem da palavra tupi pa'muña, que significa "pegajoso".

O empreendedor poderá verificar que este é um mercado em

crescimento no Brasil, e que mesmo existindo concorrência há espaços para novos empreendimentos de sucesso. Também é importante ressaltar que não ocorre falta de fornecimento de matéria-prima. Além dessas características, é um negócio que necessita de um lugar fixo, seja num bairro ou setor da cidade ou município e o público é dos mais variados, crianças, idosos, homens e mulheres.

O investimento é considerado baixo e pode trazer consigo bons resultados econômicos, pois a ideia de negócio de pamonharia varia de acordo com a dimensão que o empreendedor busca. Esta poderá ser extremamente simples, quando se tratar de apenas um ponto de venda, onde o próprio vendedor é o dono, ou mais complexo, como uma loja de maior porte. Essa escolha irá diferenciar a formalização da empresa, que poderá optar por ser microempreendedor individual, no primeiro caso, ou como uma microempresa.

Antes de conhecer este negócio, vale ressaltar que os tópicos a seguir não fazem parte de um Plano de Negócio e sim do perfil do ambiente no qual o empreendedor irá vislumbrar uma oportunidade de negócio como a descrita a seguir. O objetivo de todos os tópicos a seguir é desmistificar e dar uma visão geral de como um negócio se posiciona no mercado. Quais as variáveis que mais afetam este tipo de negócio? Como se comportam essas variáveis de mercado? Como levantar as informações necessárias para se tomar a iniciativa de empreender?

Este documento não substitui o plano de negócio. Para elaboração deste plano consulte o SEBRAE mais próximo

## **Mercado**

### 3.1 Mercado Consumidor

O mercado de alimentos é considerado um dos mais proeminentes, visto que não se vive sem eles. O Brasil, nesse contexto, é considerado um dos maiores players no mercado mundial de alimentos, tanto como consumidor quanto como produtor. Para se ter uma ideia de grandeza, o faturamento do setor para o ano de 2009 chegou à cifra de R\$ 290 bilhões. No quesito comércio exterior, a balança comercial apresentou um superávit de R\$ 25 bilhões. (ABIA, 2009)

Ao se tratar de um alimento específico, o milho, há de destacar que este é o 3º cereal mais consumido no Brasil, com produção da ordem de 50 milhões de toneladas para a safra 2010/2011. (GLOBO RURAL ON LINE, 2010)

A pamonha é um tipo de alimento que não possui restrição, podendo ser consumido por qualquer pessoa. Assim, pode-se entender que toda a população do Brasil é potencial cliente de uma pamonharia, ou seja, um total de mais de 190 milhões de pessoas. (IBGE, 2010)

Porém, mesmo sendo um mercado promissor, o empreendedor que for optar por investir em uma loja de pamonhas tem que estar preparado para fazer suas vendas, pois este é um mercado típico de comidas regionais, em que o cliente se dirige ao estabelecimento em busca do quitute para saboreá-lo.

### 3.2 Concorrência

No Brasil não há uma associação de classe dos vendedores de pamonhas que possa agregar informações para avaliar o setor, mas, tendo em vista que é um mercado que possui tendência de crescimento, há de se esperar um mercado também concorrente.

Como este alimento é consumido primordialmente em momentos de lazer, o futuro dono de uma pamonharia deverá analisar onde irá efetuar a venda de seus produtos para poder

verificar sua concorrência. A comercialização poderá ser realizada em qualquer tipo de local com concentração humana que busque lazer. Nesses locais há sempre algum tipo de alimento para concorrer com a pamonha.

Como exemplo de concorrência pode-se citar os ambulantes que vendem cachorros-quentes, barraquinhas de churros, churrasquinhos, sanduíches naturais e feitos na hora, como hambúrgueres, e outros quitutes como a tapioca, empadas, pastéis e salgados diversos.

Para um novo empreendedor que pensa em investir nesse ramo de atividade, é interessante avaliar as tendências dos consumidores para verificar quais os principais produtos consumidos, principalmente no local escolhido, para se diferenciar de potenciais concorrentes. Inclui-se aqui diferentes recheios para as pamonhas.

A ideia de negócio aqui apresentada busca um cliente que está disposto a consumir esse alimento, por isso o futuro empresário deve se preocupar em oferecer um bom atendimento, higiene adequada e qualidade do produto como diferencial competitivo. Contudo, ainda há espaço para empresários se aventurarem nesse setor considerado promissor, mas há que se buscar um diferencial competitivo para agregar valor ao seu produto. A busca por nichos específicos, localizações ainda não exploradas e públicos distintos irá definir o sucesso e perpetuidade do negócio.

### 3.3 Fornecedor

Como visto até o momento, existe um mercado em franco crescimento com potenciais concorrentes à vista. Mas nada adianta estabelecer uma empresa se não houver fornecedores para tal.

O mercado brasileiro de milho está em fase de expansão, sendo considerado bastante promissor com vários produtores

investindo nesse segmento, não havendo, portanto, uma falta de fornecimento da matéria-prima.

O mercado de milho, apesar de ainda ser relativamente pequeno se comparado a outros países como o México, é considerado bastante promissor no Brasil, com uma produção da ordem de 250 mil toneladas/ano. Outro fator positivo da pamonha é o valor agregado em relação ao milho comum, apresentando um valor superior, sendo este um excelente produto para venda. (ALMANAQUE DO CAMPO, 2010)

O que o futuro empreendedor deverá buscar é o diferencial em preço, qualidade e marcas distintas para agregar valor e canalizar mais clientes para o seu negócio.

.....

## Localização

A localização é um aspecto determinante do sucesso do empreendimento: segundo pesquisa do SEBRAE em 2005, a localização inadequada é responsável por 8% das empresas que fecharam as portas antes de completarem quatro anos de funcionamento. Especialistas no assunto avaliam que a escolha do ponto adequado responde por até 25% do sucesso do comércio. Os principais pontos a considerar são:

- O preço do aluguel;
- A compatibilidade entre o público local e o padrão de serviço a ser prestado: maior renda, maior sofisticação; menor renda, menor preço;
- Visibilidade: se não se sabe (vê) que naquela localização existe o prestador de serviço, não se busca o serviço na região. A visibilidade é extremamente importante para uma pamonharia se destacar dentre os demais vendedores de outros alimentos

concorrentes na região;

- Conforto: os consumidores prezam por um atendimento de qualidade e, se possível, com conforto.

No caso da pamonharia, o conforto está associado à qualidade do atendimento e da estrutura do estabelecimento, bem como – muito importante – às condições de higiene.

Para o sucesso de uma pamonharia, o empreendedor deverá buscar locais de grande concentração comercial ou habitacional, principalmente regiões ainda não exploradas por outros concorrentes. Assim, o empreendedor poderá optar por estruturar o empreendimento em shoppings e centros comerciais, após acordo com estes, focando em públicos específicos. Outros pontos como perto de universidades, rodoviárias e centros culturais e regionais também são boas opções para se montar uma pamonharia.

## **Exigências legais específicas**

O empreendedor que deseja abrir uma empresa deve procurar conhecer as legislações e os procedimentos corretos para tal fim. A legislação específica para a abertura de empresas segue as normas instituídas pelo Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), que funciona como órgão nacional destinado à supervisão, orientação, coordenação e normatização, no plano técnico; e supletiva, no plano administrativo, e as Juntas Comerciais (JC) como órgãos de execução e administração dos serviços de registro no Brasil. Em seu site, [www.dnrc.gov.br](http://www.dnrc.gov.br), estão todas as normas, legislações vigentes e endereços e telefones das Juntas Comerciais em todos os Estados e no Distrito Federal. Para se tornar um empreendedor/empresário, a pessoa deve se atentar aos princípios legais vigentes no Código Civil

Brasileiro de 2003, dentre os quais indica que a idade mínima para constituir uma sociedade é de 18 anos e a idade para emancipação varia dos 16 aos 18 anos, desde que não seja impedida legalmente.

Abaixo é apresentado um passo-a-passo genérico para abertura de uma empresa no Brasil:

### 1º passo – Localização

O primeiro passo é definir a localização da empresa para que seja realizada uma consulta prévia de endereço na Administração Municipal para verificar se a atividade pretendida é compatível com a lei de zoneamento da região pretendida, inclusive sobre questões ambientais. O cliente fornece endereço e a atividade para análise da administração. Etapa imprescindível para abertura da empresa. É interessante, no momento da consulta, verificar se o imóvel está regularizado, isto é, se possui HABITE-SE e se os IPTU's estão em dias.

### 2º passo – escolha do tipo de Sociedade Empresária

Conforme o novo Código Civil existem cinco tipos de sociedade que podem ser organizadas no Brasil: Sociedade em Nome Coletivo, Comandita Simples, por Ações, Anônima e Limitada, sendo as últimas as mais comuns no Brasil. De todas as apresentadas, a melhor para se constituir uma empresa, de pequeno porte, é Sociedade Limitada, por possuir regramentos mais simplificados e preservar melhor os sócios.

### 3º passo – Nome da Empresa

Toda empresa deve ter um nome. Nesse momento, o empresário escolhe o nome de sua empresa e na Junta Comercial ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica de

seu município efetua uma pesquisa para saber se o nome já está registrado. Essa consulta é realizada em formulário próprio obtido na hora. Há possibilidade de ser realizada pela Internet. Aproveite para verificar no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual se o nome ou marca já estão patenteados.

#### 4º passo – Contrato Social e Demais Documentos

Ainda na Junta Comercial ou Cartório de Registro de Pessoa Jurídica, após a definição do nome da empresa, deverá ser apresentado os seguintes documentos:

- Contrato Social ou Requerimento de Empresário Individual ou Estatuto, em três vias;
- Cópia autenticada do RG e CPF do titular ou dos sócios;
- Requerimento Padrão (Capa da Junta Comercial ou Cartório), em uma via;
- FCN (Ficha de Cadastro Nacional) modelo 1 e 2, em uma via;
- Pagamento de taxas através de DARF.

O Contrato Social é a peça principal na constituição da empresa. Nele são identificados os objetivos da empresa, a composição societária e a forma jurídica de constituição da mesma. São apresentados as legislações, deveres e direitos dos sócios. Conforme Estatuto da Micro e Pequena Empresa (LC 123/2006), não haverá a necessidade da assinatura de um advogado nesse documento. Nos demais casos essa assinatura é obrigatória. Peça auxílio ao seu contador ou advogado. Ao final dessa etapa será emitido o Número de Identificação do Registro da Empresa (NIRE), necessário para cadastramento da empresa junto à Secretaria da Receita Federal, nosso próximo passo.

#### 5º passo – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)

Com o NIRE em mãos, o empresário deve registrar sua empresa junto à Secretaria da Receita Federal, efetuado exclusivamente pela internet através de programa específico. Os documentos exigidos, apresentados no momento do cadastramento, serão enviados por SEDEX para a Receita Federal. O número do CNPJ será disponibilizado também pela internet. É de extrema importância nessa fase que o empresário defina o porte de seu empreendimento e sua classificação, pois é nessa etapa em que a depender da atividade exercida o contribuinte poderá optar pelo sistema de tributação simplificada, o SIMPLES.

Aproveite para ir a Secretaria da Receita Estadual para verificar quais os tributos sua empresa deverá pagar e efetuar o registro nesse órgão, item obrigatório para os setores do comércio, indústria e serviços de transporte intermunicipal e interestadual, bem como os serviços de comunicação e energia. A inscrição estadual é essencial para a obtenção da inscrição no Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Há casos em que essa inscrição ocorre em conjunto com o CNPJ. Verifique no site da Receita Federal os órgãos que possuem convênio.

## 6º passo – Alvará de Funcionamento

O alvará de funcionamento, documento obtido junto à prefeitura, ou administração regional ou na Secretaria Municipal da Fazenda de cada município, é o documento final que autoriza o funcionamento da empresa. Na maioria dos casos, os documentos necessários são:

- Formulário próprio da prefeitura;
- Consulta prévia de endereço aprovada;
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do Contrato Social;
- Laudo dos órgãos de vistoria, quando necessário.

A depender do tipo de atividade a ser exercida, é necessária que uma vistoria seja realizada no local. Essas vistorias são realizadas por diversos órgãos, tais como: corpo de bombeiro (obrigatória), vigilância sanitária, órgãos ambientais e outros. Veja se sua atividade é passível de licenciamento ambiental no órgão responsável em seu município.

Quando o atendimento é realizado no próprio domicílio, a obtenção do alvará de funcionamento é condicionada a declaração explícita dos vizinhos de que a atividade não traz prejuízos à comunidade, autorizando o funcionamento do estabelecimento.

#### 7º passo – Cadastramento na Previdência Social

Após realizar com sucesso as etapas anteriores, o empresário já pode iniciar o seu tão sonhado negócio. Contudo, ainda há a necessidade de realizar o cadastramento da empresa na Previdência Social e de seus sócios em até 30 dias, mesmo que não possua nenhum funcionário.

#### 8º passo – Aparato Fiscal

Para finalizar e iniciar de forma legal o negócio, o empreendedor deverá se dirigir Secretaria de Estado da Fazenda para solicitar a autorização para impressão das notas e dos livros fiscais. A ajuda do contador, nesse momento, é muito importante. Pronto, seu negócio está apto a ser iniciado e com todas as necessidades cumpridas.

Observações:

- Não esqueça que a partir desse momento a empresa deverá cumprir outras obrigações de caráter fiscal, tributária, trabalhista, previdenciárias e empresariais;
- O novo empresário deve consultar o PROCON para adequar

seus produtos às especificações do Código de Defesa do Consumidor (LEI Nº 8.078 DE 11.09.1990).

## 5.1 Legislação Específica

Por se tratar de uma empresa que venderá gêneros alimentícios, há uma série de exigências legais para estruturar o empreendimento:

- Lei nº. 6.437, de 20.08.77 e alterações posteriores – Configura infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas e a necessidade da responsabilidade técnica.
- Lei nº.12.389 de 11 de Outubro de 2005 - Dispõe sobre a doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos e dá outras providências.
- Resolução RDC nº. 91, de 11 de maio de 2001 - Aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos, constante do Anexo desta Resolução.
- Resolução RDC nº. 216, de 15 de setembro de 2004 - Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.
- Resolução RDC nº. 218, de 29 de julho de 2005 – Dispõe sobre Regulamento Técnico de Procedimentos Higiênico-Sanitários para Manipulação de Alimentos e Bebidas Preparados com Vegetais.
- Resolução RDC nº. 275, de 21 de outubro de 2002 – Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos.
- Portaria nº. 326/97 - Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de

Fabricação para Estabelecimentos  
Produtores/Industrializadores de Alimentos.

- Portaria nº. 1.428/93 - Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos.

Essa legislação federal pode ser complementada pelos órgãos estaduais e municipais de vigilância sanitária, visando abranger requisitos inerentes às realidades locais e promover a melhoria das condições higiênico-sanitárias dos serviços de alimentação.

## Estrutura

Diversos são os fatores que influenciam na estrutura de uma pamonharia. A questão, porém, é o empresário ter em mente qual será a característica do serviço prestado, o foco de atuação e o porte. Toda a necessidade será efetuada com base nessa capacidade inicial esperada, no total esperado de pamonhas a serem vendidas.

Para este tipo de trabalho exige-se um espaço suficiente para oferecer comodidade aos clientes.

A definição de áreas descrita a seguir, representa uma boa opção para uma loja de médio porte:

- balcão de atendimento aos pedidos, que pode ser utilizado para exposição dos produtos oferecidos;
- serviço de caixa – onde, além de receber os valores, podem-se oferecer produtos de bomboniere;
- salão com mesas para acomodação dos clientes;
- espaço para exposição de todos os produtos ofertados, utilizando equipamentos climatizados;
- cozinha, com pequeno depósito em anexo;
- banheiros;
- pequeno escritório.

O empreendedor deverá decidir se o atendimento aos pedidos ocorrerá somente no balcão, ou se haverá atendentes/garçons em área com mesas. Poderão ser oferecidas as duas opções de atendimento.

É aconselhável dispor de estacionamento. Se não houver disponibilidade permanente de vagas públicas nas proximidades será necessário realizar convênio com estacionamento próximo, isso se for o caso do empreendimento em questão.

A parede e o teto devem estar conservados e sem rachaduras, goteiras, infiltrações, mofo e descascamentos. O piso deve ser de alta resistência e durabilidade e de fácil manutenção.

A fachada da loja e a recepção podem auxiliar no processo de atração de clientes e transmissão do conceito do empreendimento. Uma decoração interna alegre e leve, com temas específicos, pode criar uma atmosfera lúdica ao ambiente e encantar todos os tipos de clientes.

Outros profissionais qualificados (arquitetos, engenheiros, decoradores) poderão ajudar a definir as alterações a serem feitas no imóvel escolhido para funcionamento da loja, orientando em questões sobre ergonomia, fluxo de operação, design dos móveis, iluminação, ventilação, etc.

Na grande maioria, as empresas possuem estrutura administrativa simples, com apenas um pequeno escritório para receber os clientes, fazer a contabilidade e os pagamentos e um espaço suficiente para depósito dos materiais.

Pense em ambientes onde possam ser aproveitadas, quando couber, luz e ventilação natural, evitando custos desnecessários.

## Pessoal

A necessidade de pessoal, tal qual o tamanho da infraestrutura, depende diretamente do segmento pelo qual o empreendedor optou. Geralmente é baseado no volume de produtos ou de serviços oferecidos.

Para uma pamonharia, a qualificação dos profissionais é o fator chave para o sucesso do empreendimento, já que as cozinheiras, através de suas receitas, ditam o sucesso ou fracasso do produto.

Para o empreendimento em questão, pode-se começar com 04 empregados para o atendimento de balcão e produção, sendo: 02 pessoas na linha de frente (atendimento e caixa) e 02 na cozinha. Se houver atendimento nas mesas, será necessário contratar mais 02 atendentes. De acordo com a quantidade de horas que a loja permanecer aberta, haverá necessidade de pessoal adicional, para completar os turnos de trabalho. Da mesma forma, a carga de trabalho da cozinha definirá a necessidade de pessoal adicional a ser contratado. A atividade de caixa pode ser exercida pelo empresário, ou por um dos atendentes por ele designado.

Para uma pamonharia não há necessidade de mão-de-obra especializada, sendo necessário somente o 2º grau completo. Porém, sugere-se que as cozinheiras possuam cursos de culinária e os garçons cursos específicos para atendimento. Já para o gerente ou dono, há a necessidade de conhecimentos mais técnicos onde um curso de graduação seria mais necessário, mas não exigido.

No negócio de pamonhas, há picos de consumo no período de festas regionais como Festas de São João. Portanto, para este período, o empreendedor poderá decidir por contratação temporária. A decisão de atender clientes de maior porte, por atacado, exigirá um dimensionamento especial no quantitativo de pessoas.

O atendimento personalizado e qualificado é um item que

merece a maior atenção do empresário, procurando-se a manutenção e fidelização da clientela.

Como o crescimento nesse segmento de negócio depende da indicação de clientes, o atendimento exige uma atenção especial do empresário. A qualificação de profissionais aumenta o comprometimento com a empresa, eleva o nível de retenção de funcionários, melhora a performance do negócio e diminui os custos trabalhistas com a rotatividade de pessoal.

O treinamento dos colaboradores deve desenvolver as seguintes competências:

- Capacidade de percepção para entender e atender as expectativas dos clientes;
- Agilidade e presteza no atendimento;
- Capacidade de apresentar e vender os serviços da empresa;
- Motivação para crescer juntamente com o negócio.

Deve-se estar atento para a Convenção Coletiva do Sindicato dos Trabalhadores nessa área, utilizando-a como balizadora dos salários e orientadora das relações trabalhistas, evitando, assim, consequências desagradáveis.

O empreendedor pode participar de seminários, congressos e cursos direcionados ao seu ramo de negócio, para manter-se atualizado e sintonizado com as tendências do setor. O Sebrae da localidade poderá ser consultado para aprofundar as orientações sobre o perfil do pessoal e treinamentos adequados

## Equipamentos

A definição do porte da loja é fundamental para a aquisição dos equipamentos. O novo empresário poderá decidir quais equipamentos utilizará, dentre os citados a seguir:

- microcomputador completo;

- uma impressora;
- linha telefônica;
- uma impressora de cupom fiscal;
- mesas, cadeiras, armários, de acordo com o dimensionamento das instalações;
- gaveteiro para guardar dinheiro, cheques e tickets de cartões de débito e crédito;
- equipamento para recebimento através de cartões de débito e crédito;
- estantes, prateleiras e vitrines para exposição dos produtos;
- balcão de atendimento;
- equipamentos e utensílios para cozinha industrial – fogões, fornos, geladeiras, liquidificadores, processadores, batedeiras, fritadeiras, panelas, etc;
- freezer vertical e horizontal;
- balcão refrigerador com expositor;
- balcão estufa com expositor;
- utensílios de escritório;
- veículo utilitário – critério do empreendedor.

Ao fazer o layout da empresa, o empreendedor deve levar em consideração a ambientação, decoração, ventilação e iluminação. Na área externa, deve-se atentar para a fachada, letreiros, carga e descarga, entradas, saídas e estacionamento. No caso de uma empresa pequena, deve-se levar em consideração a necessidade de todos os equipamentos acima especificados e o tipo, pois existem dos mais sofisticados aos mais simples. Antes de comprar os equipamentos, pense no tipo de serviço e qualidade exigida pelo público alvo para não gastar mais do que o necessário ou ficar com ociosidade por excesso. Verifique a necessidade de acordo com o seu negócio.

O SEBRAE local deverá ser buscado para ajudar o futuro empreendedor a dimensionar corretamente o negócio.

## Matéria Prima / Mercadoria

### Organização do processo produtivo

O processo produtivo para este tipo de negócio, apesar de ser bastante simples, requer do profissional bastante limpeza, organização e carisma na hora da venda para abordar os clientes, visto que a má apresentação dos produtos e do vendedor podem acarretar a perda de clientes.

O processo para elaboração e venda das pamonhas segue as etapas abaixo:

- Busca de fornecedores e negociação para um fornecimento eficiente e ininterrupto de milho verde. A escolha de boas espigas de milho é que darão qualidade ao produto final;
- Ingredientes: 1 quilo de massa ralada (aproximadamente 10 espigas de milho verde), açúcar cristal (300 gramas para a versão doce), sal (um colher rasa para a versão salgada), 1 colher de sopa de margarina (para os dois casos), óleo de soja (150 ml para os dois casos). Opcionais são meia colher de chá de fermento, 70 gramas de creme de leite, 100 gramas de queijo ralado. Essa receita é para um rendimento de 9 pamonhas.
- Preparação da massa: coloque todos os ingredientes no mesmo recipiente e junto óleo quente para esquentar. Se quiser, pode-se acrescentar grãos frescos de milho, creme de leite ou queijo ralado;
- Embalagem: faça copinhos de palhas de milho verde, preencha-os e depois feche com outra folha de palha de milho. Nesse momento coloque os recheios que achar interessante como variedade do produto;
- Cozimento: Após fechados os copinhos, aqueça a água até

fervura e coloque as pamonhas para cozimento. Após 30 a 35 minutos e quando a coloração da palha se tornar amarela, a pamonha está pronta para a venda;

- Atendimento aos clientes e vendas dos produtos;
- Controle dos produtos vendidos para reposição do estoque;
- Manutenção e limpeza dos equipamentos utilizados.

Quando se tratar de um microempreendedor individual, as mesmas etapas deverão ser seguidas, porém em menor escala em relação à aquisição de matéria-prima.

## Automação

Para o negócio de vendas de pamonha como o aqui proposto, a automação é quase inexistente, sendo considerado apenas na hora da preparação da massa, que ao invés de serem preparadas de forma manual, pode-se utilizar um liquidificador industrial. No cozimento, panelas especiais, e na administração, softwares para controle gerencial e financeiro da empresa.

Esses softwares possibilitam o controle do agendamento de clientes, cadastro e histórico de serviços prestados a cada um, serviços de mala direta para clientes e potenciais clientes, controle de estoque de produtos, cadastro de equipamentos, gerenciamento de serviços dos empregados, controle de comissionamento, controle de contas a pagar e a receber, fornecedores, folha de pagamento, fluxo de caixa, fechamento de caixa, etc.

## Canais de distribuição

O principal canal de distribuição e vendas é a própria loja.

Porém, um dono de uma pamonharia não pode contar apenas com o seu próprio ponto de venda para garantir a viabilidade do negócio. Deve estar sempre atento à realização de parcerias para ampliar seus canais de distribuição, fundamental para o sucesso do negócio.

O canal de distribuição de uma pamonharia pode ser feita de duas formas:

- Vendas realizadas na própria loja: exige um ponto comercial e o atendimento eficiente aos clientes. O produto pode ser consumido no próprio local ou preparado para viagem.
- Entrega domiciliar: pode utilizar um serviço próprio de motoboy ou contratar uma empresa especializada. Trata-se de um canal de distribuição imprescindível para ampliar as vendas e divulgar as pamonhas. Os pedidos podem ser feitos por telefone ou internet.

Para o pequeno empreendedor, restam outros canais: pequenas lojas, mercearias e bancas em feiras.

Por fim, outro canal interessante é o contrato com casas de festas ou parcerias para grandes eventos para a realização de produção extra. Esta opção diminui os custos de marketing, pois não exige maciços investimentos em propaganda para a divulgação da marca do fabricante, e garante o acesso a outros consumidores.

Nesses casos, o empreendedor deverá definir estratégia que possibilite o equilíbrio das margens de lucratividade, estabelecendo valores mínimos de pedidos que possam ser entregues em domicílio.

## Investimentos

Investimento compreende todo o capital empregado para iniciar e viabilizar o negócio até o momento de sua auto-sustentação. Pode ser caracterizado como:

- Investimento fixo – compreende o capital empregado na compra de imóveis, equipamentos, móveis, decoração, utensílios, instalações, reformas etc.;
  - Investimentos pré-operacionais – são todos os gastos ou despesas realizadas com projetos, pesquisas de mercado, registro da empresa, honorários profissionais e outros;
- Os investimentos necessários, em média, para uma empresa de pequeno porte estão descritos abaixo.

## DESCRIÇÃO

Reformas e adaptações (incluindo equipamentos de segurança)  
R\$ 2.000,00

1 Impressora Fiscal R\$ 900,00

1 Balcão de recepção R\$ 1.000,00

2 Expositores R\$ 2.500,00

2 Liquidificador R\$ 600,00

1 Refrigerador R\$ 900,00

5 Panelas R\$ 750,00

1 Fogão industrial R\$ 1.000,00

1 Freezer R\$ 1.500,00

Outros equipamentos para cozinha R\$ 3.500,00

5 jogos de Mesas e 4 cadeiras R\$ 2.000,00

Móveis e utensílios para atendimento aos clientes R\$ 3.000,00

Decoração R\$ 1.000,00

Estação de trabalho (mesa + cadeira) R\$ 750,00

Computador e impressora R\$ 2.000,00

Mesas, cadeiras, arquivos, prateleiras R\$ 2.500,00

TOTAL GERAL R\$ 25.900,00

O investimento necessário para abertura da empresa irá variar segundo fatores tais como: equipamentos utilizados, tamanho da equipe e quantidade de pamonhas a serem vendidas. Assim, os valores acima descritos servem apenas como

referência para o futuro empreendedor.

## Capital de giro

### Custos

São todos os gastos realizados na produção 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.

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.

É importante notar que, quanto menores forem os custos, menor também será a necessidade de disponibilidade de capital de giro, liberando recursos para novos investimentos produtivos ou aumentando a lucratividade do empreendimento. Os custos mensais típicos deste tipo de empreendimento devem ser estimados considerando, pelo menos, os itens abaixo, quando houver:

#### DESCRIÇÃO

Salários, comissões e encargos R\$ 5.320,00

Tributos, impostos, contribuições e taxas R\$ 500,00

Aluguel, taxa de condomínio, segurança R\$ 1.000,00

Água, Luz, Telefone e acesso a internet R\$ 200,00

Limpeza, higiene, manutenção R\$ 250,00

Assessoria contábil R\$ 400,00

Propaganda e Publicidade da empresa R\$ 450,00

Aquisição de matéria-prima e insumos R\$ 500,00

O custo mensal total está estimado em R\$ 8.620,00 a dimensão aqui proposta. Destaca-se que o empreendedor deverá verificar dentre os custos acima os que irão ser necessários para o seu negócio.

## **Diversificação / Agregação de valor**

A diversificação de produtos ou serviços é uma prática que todo empreendedor deve estar sempre atento, pois em tempo de baixa nas atividades estes outros serviços podem gerar consideráveis retornos financeiros.

Quando se trata de uma loja de pamonhas, há algumas atividades que o empreendedor poderá realizar em seu negócio para agregar valor ao seu produto ou mesmo diversificar sua oferta. Exemplo é a produção de diferentes tipos de pamonha, como de sal e doce, com recheios variados. Há também a possibilidade de produção de curau, outro tipo de quitute com fabricação semelhante à da pamonha.

Outra possibilidade de agregação de valor são as bebidas que podem ser vendidas em conjunto com o quitute, além de outros produtos como sanduiches, salgados e pastéis.

Há ainda a possibilidade de o empreendedor incluir em seu portfólio de produtos balas, chicletes, jujubas, gomas, chocolates e outros tipos de petiscos que possam ser vendidos por concorrentes, reduzindo a competição em locais de grande público.

Neste tópico foram apresentadas apenas algumas opções de diversificação/agregação de valor para o negócio de pamonhas. Vale ressaltar que sempre é possível propor melhorias e novidades, para isso é indicado observar hábitos, ouvir as pessoas e criar novos produtos e novos serviços, com o objetivo de ampliar os níveis de satisfação dos clientes.

## Divulgação

A propaganda é um importante instrumento para tornar a empresa e seus serviços conhecidos pelos clientes potenciais. O objetivo da propaganda é construir uma imagem positiva frente aos clientes e tornar conhecidos os serviços oferecidos pela empresa.

A mídia mais adequada é aquela que tem linguagem adequada ao público-alvo, se enquadra no orçamento do empresário e tem maior penetração e credibilidade junto ao cliente.

Para uma ideia como a proposta nesse documento, o empreendedor deverá trabalhar a sua marca e a qualidade da pamonha vendida. Assim, vale a pena investir numa boa pintura ou fachada para o estabelecimento se tornar conhecido e se destacar dentre os concorrentes. O que vale nesse negócio é a administração da marca.

Sugere-se, portanto, utilizar panfletos e propagandas a serem distribuídos nas ruas e próximo à pamonharia. Possuir cartões de visitas para entregar aos clientes e potenciais clientes é bastante recomendado.

## Informações Fiscais e Tributárias

O segmento de PAMONHARIA, assim entendido pela

CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 5612-1/00 como a atividade de serviço de alimentação de comida preparada, para o público em geral, em locais abertos, permanentes ou não, tais como: trailers, carrocinhas e outros tipos de ambulantes de alimentação preparada para consumo imediato, poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte), instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para micro empresa, R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) para empresa de pequeno porte e respeitando os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor 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/Simpl...>):

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
- ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);
- INSS (contribuição para a Seguridade Social relativa a parte patronal).

Conforme a Lei Complementar nº 123/2006, as alíquotas do SIMPLES Nacional, para esse ramo de atividade, variam de 4% a 11,61%, dependendo 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.

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 a R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), o empreendedor, desde que não possua e não seja sócio de outra empresa, poderá optar pelo regime denominado de MEI (Microempreendedor Individual) . Para se enquadrar no MEI o CNAE de sua atividade deve constar e ser tributado conforme a tabela da Resolução CGSN nº 94/2011 - Anexo XIII (<http://www.receita.fazenda.gov.br/legisl...>). Neste caso, os recolhimentos dos tributos e contribuições serão efetuados em valores fixos mensais conforme abaixo:

I) Sem empregado

- 5% do salário mínimo vigente - a título de contribuição previdenciária do empreendedor;
- R\$ 1,00 mensais de ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias.

II) Com um empregado: (o MEI poderá ter um empregado, desde que o salário seja de um salário mínimo ou piso da categoria)

O empreendedor recolherá mensalmente, além dos valores acima, os seguintes percentuais:

- Retém do empregado 8% de INSS sobre a remuneração;

- Desembolsa 3% de INSS patronal sobre a remuneração do empregado.

Havendo receita excedente ao limite permitido superior a 20% o MEI terá seu empreendimento incluído no sistema SIMPLES NACIONAL.

Para este segmento, tanto ME, EPP ou MEI, a opção pelo SIMPLES Nacional sempre será muito vantajosa sob o aspecto tributário, bem como nas facilidades de abertura do estabelecimento e para cumprimento das obrigações acessórias.

Fundamentos Legais: Leis Complementares 123/2006 (com as alterações das Leis Complementares nºs 127/2007, 128/2008 e 139/2011) e Resolução CGSN - Comitê Gestor do Simples Nacional nº 94/2011.

## Eventos

Festa do Milho Verde  
Evento anual e regional  
[www.festamilho.com.br](http://www.festamilho.com.br)

Congresso Nacional da Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição  
São Paulo – SP  
<http://www.sban.com.br>  
Tel.: (11) 3266-3399

Fipan  
Feira Internacional da Panificação, Confeitaria e do Varejo Independente e Alimentos.

São Paulo - SP  
<http://www.fipan.com.br>

FispalFood Service  
Feira Internacional de Produtos e Serviços para Alimentação  
fora do Lar.  
São Paulo - SP  
Tel.: (11) 3234-7725  
<http://www.fispal.com>  
[fispal.sp@fispal.com](mailto:fispal.sp@fispal.com)

Fispal Tecnologia  
Feira Internacional de Embalagens e Processos para as  
Indústrias de Alimentos e Bebidas.  
São Paulo - SP  
Tel.: (11) 3234-7725  
<http://www.fispal.com>  
[fispal.sp@fispal.com](mailto:fispal.sp@fispal.com)

Restaubar Show  
São Paulo – SP  
Tel.: (11) 4689-1935  
<http://www.restaubar.com.br>  
[restaubar@restaubar.com.br](mailto:restaubar@restaubar.com.br)

## **Entidades em Geral**

ABIA  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE  
ALIMENTAÇÃO  
[HTTP://WWW.ABIA.ORG.BR](http://www.abia.org.br)



ABRAMILHO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE  
PRODUTORES DE MILHO  
[HTTP://WWW.ABRAMILHO.ORG.BR/](http://www.abramilho.org.br/)

ABMS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MILHO E SORGO  
[HTTP://WWW.ABMS.ORG.BR/](http://www.abms.org.br/)

ANVISA  
AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA  
[HTTP://WWW.ANVISA.GOV.BR](http://www.anvisa.gov.br)

ABIMAQ  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E  
EQUIPAMENTOS  
[HTTP://WWW.ABIMAQ.ORG.BR](http://www.abimaq.org.br)

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA –  
EMBRAPA  
EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA  
PARQUE ESTAÇÃO BIOLÓGICA - PQEB - AVENIDA W3  
NORTE (FINAL). CAIXA POSTAL 040315  
CEP: 70770-901 – BRASÍLIA - DF  
FONE: (61) 3448-4162 / 3448-4155. FAX: (61) 3272-4168  
SITE: [HTTP://WWW.SCT.EMBRAPA.BR/](http://www.sct.embrapa.br/)

IAC  
INSTITUTO AGRONÔMICO DE CAMPINAS  
[HTTP://WWW.IAC.BR/](http://www.iac.br/)

IAPAR  
INSTITUTO AGRONÔMICO DO PARANÁ  
[HTTP://WWW.IAPAR.BR/](http://www.iapar.br/)

ITAL



INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS  
[HTTP://WWW.ITAL.SP.GOV.BR](http://www.ital.sp.gov.br)

MINISTÉRIO DA SAÚDE  
[HTTP://WWW.SAUDE.GOV.BR](http://www.saude.gov.br)

SNDC  
SISTEMA NACIONAL DE DEFESA DO CONSUMIDOR  
[HTTP://WWW.MJ.GOV.BR/DPDC/SNDC.HTM](http://www.mj.gov.br/dpdc/sndc.htm)

SBAN  
SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO  
[HTTP://WWW.SBAN.COM.BR](http://www.sban.com.br)

SBGAN  
SOCIEDADE BRASILEIRA DE GASTRONOMIA E NUTRIÇÃO  
[HTTP://WWW.SBGAN.ORG.BR](http://www.sbgan.org.br)

## Normas Técnicas

As normas técnicas são documentos de uso voluntário, sendo importantes referências para o mercado. As normas técnicas podem estabelecer quesitos de qualidade, desempenho, de segurança. Não obstante, pode estabelecer procedimentos, padronizar formas, dimensões, tipos, usos, fixar, classificações ou terminologias e glossários. Definir a maneira de medir ou determinar as características, como métodos de ensaio. As Normas técnicas são publicadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas técnicas).

As normas técnicas NBR ISO 22000 - Sistemas de gestão da segurança de alimentos - Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos e ABNT NBR 15635:2008 - Serviços de alimentação - Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais são

aplicáveis ao negócio.

## Glossário

**Alimentos funcionais:** são aqueles que colaboram para melhorar o metabolismo e prevenir problemas de saúde.

**Curau de milho:** uma das receitas de sobremesas típicas de festa junina, uma das delícias da culinária da roça.

**Milho-verde:** grão de milho específico para a produção de pamonhas, contém cerca de 70% a 80% de umidade.

**Petisco:** Iguaria saborosa, preparada com esmero.

**Player:** empresa ou governo que possui influência em determinado mercado.

**Quitute:** um tipo de petisco saboroso, normalmente com características regionais.

## Dicas do Negócio

Qualquer atividade da vida social ou pessoal, quanto melhor planejada melhor será executada. Assim, também em qualquer negócio, o tempo que se gasta antes de começar é dinheiro que se deixa de perder: os problemas, prováveis ou meramente possíveis, já foram pensados e a solução equacionada antes que ele vire perda.

Entretanto, de nada vale planejar se não for para cumprir o planejamento. Muito importante: isto não significa um engessamento das ações. Significa, sim, não fugir do eixo, muito embora ao longo do processo algumas das coisas que se planejou tenham que ser revistas e/ou adaptadas. Ou seja, o planejamento é um instrumento dinâmico, mas o foco não deve ser perdido. Para o comércio de pamonhas o importante é

dimensionar a quantidade diária a ser vendida para que não ocorra desperdício de produtos (milho verde).

Um caso típico desta flexibilidade é a frequente aparição de gastos imprevistos nos 100 primeiros dias da empresa. Isto ocorre com frequência quando existe excesso de otimismo no cálculo das possibilidades da empresa, sacrificando o capital de giro. A recomendação é sempre considerar uma hipótese menos otimista, evitando surpresas desagradáveis. Pode ser interessante iniciar com apenas alguns produtos e depois ir acrescentando conforme a necessidade de outros alimentos saudáveis por parte dos clientes.

Outro cuidado relevante é com o foco da empresa: é fundamental evitar a tentação de improvisar para agregar valor: acaba fazendo muitas coisas e mal feitas. Sempre seguir planejamento e simulações. Depois do negócio se concretizar, busque formas de diversificação para agregar valor ao produto ou para a empresa. Nessa ideia de negócio foram apresentadas algumas formas para agregação de valor para uma pamonharia, como o curau de milho e outros tipos de produtos. Procure entender e verificar a possibilidade de utilização de alguma delas ou mesmo de outra que seja interessante.

Avaliar permanentemente a receptividade da clientela à venda dos produtos, sua qualidade e marcas favoritas de insumos utilizados, essa fará o diferencial na hora do boca-a-boca de sua pamonharia;

Investir na qualidade global de atendimento ao cliente, ou seja: qualidade do serviço, ambiente agradável, profissionais atenciosos, respeitosos e interessados pelo cliente, além de comodidades adicionais com respeito a estacionamento.

Importante se preocupar com a higiene na qual são preparadas as pamonhas.

## Características específicas do empreendedor

O empreendedor envolvido com atividades ligadas a este setor precisa adequar-se a um perfil fortemente comprometido com o atendimento ao cliente, pois como a venda é realizada diretamente ao cliente final e se trata de um produto alimentício, o cuidado na hora de vender é essencial. Algumas características desejáveis ao empresário desse ramo são:

- Ser bom comunicador, simpático e atencioso com os clientes;
- Gostar e conhecer bem o ramo de negócio;
- Pesquisar e observar permanentemente o segmento de mercado onde está competindo, promovendo ajustes e adaptações no negócio;
- Ter atitude e iniciativa para promover as mudanças necessárias;
- Ter visão clara de onde quer chegar;
- Planejar e acompanhar o desempenho da empresa;
- Ser persistente e não desistir dos seus objetivos;
- Manter o foco definido para a atividade empresarial;
- Assumir somente riscos calculados;
- Estar sempre disposto a inovar e promover mudanças;
- Ter grande capacidade para perceber novas oportunidades e agir rapidamente para aproveitá-las;
- Boa coordenação visual/motora;
- Fundamental para quem for optar por essa ideia é a uma boa apresentação e higiene pessoal. O uso de uniformes traz consigo visão de limpeza e cuidado com o produto.

Mesmo possuindo todas essas qualidades e características, o empresário ou seus funcionários devem possuir um ótimo perfil de vendas, com capacidade de agregar mais clientes.

## Bibliografia Complementar

ALMANAQUE DO CAMPO. Milho. Disponível em:<<http://www.almanaquedocampo.com.br/verbe...>>. Acessado em: 15 de abril de 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (ABIA). Relatório Anual 2009. São Paulo, 2010. Disponível em:<<http://www.abia.org.br>>. Acessado em: 10 de março de 2011.

AIUB, George Wilson et al. Plano de Negócios: serviços. 2. ed. Porto Alegre: Sebrae, 2000.

BARBOSA, Mônica de Barros; LIMA, Carlos Eduardo de. A Cartilha do Ponto Comercial: como escolher o lugar certo para o sucesso do seu negócio. São Paulo: Clio Editora, 2004.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. Dominando os Desafios do Empreendedor. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004.

BRASIL. Código civil brasileiro, 2003.

COSTA, Nelson Pereira. Marketing para Empreendedores: um guia para montar e manter um negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE REGISTRO DE COMÉRCIO – DNRC. Serviços-Código Civil/2002. Disponível em:<<http://www.dnrc.gov.br>>. Acessado em: 10 de janeiro de 2011.

REVISTA GLOBO RURAL ONLINE. Canal Agricultura – Milho,

2010. Disponível em:<  
[http://revistagloborural.globo.com/Revis...>](http://revistagloborural.globo.com/Revis...). Acessado em: 18  
de março de 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA  
(IBGE). Pesquisa Orçamentária Familiar – POF 2008-2009. Rio  
de janeiro, 2010. Disponível em:< <http://www.ibge.gov.br>>.  
Acessado em: 17 março 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL  
(INPI). Disponível em: <<http://www.inpi.org.br>>. Acessado em:  
10 de janeiro de 2011.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Lei 123/06. Disponível em:  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acessado em: 17 Janeiro  
2011.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Lei 128/08. Disponível em:  
<<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acessado em: 17 Janeiro  
2011.

SERVIÇO BRASILEIRO APOIO A MICRO E PEQUENA  
EMPRESA (SEBRAE). Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br.br>>. Acessado em: 10 de janeiro de  
2011.

SILVA, José Pereira. Análise Financeira das Empresas. 4. ed.  
São Paulo: Atlas, 2006.