

Universidade Estadual Paulista

LUIZ FERNANDO POSSETTI

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA NO RAMO DE
QUEIJOS PARA INSERÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.**

Jaboticabal
2019

LUIZ FERNANDO POSSETTI

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA NO RAMO DE QUEIJOS PARA INSERÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Timóteo Ramos Queiroz

P856a	Possetti, Luiz Fernando Análise de Viabilidade Econômica e Financeira no Ramo de Queijos para Inserção de Novos Produtos / Luiz Fernando Possetti. -- Jaboticabal, 2019 93 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientador: Prof. Dr. Timóteo Ramos 1. Agronegócio. 2. Viabilidade do negócio. 3. Produtos incrementais. 4. Produto lácteo. I. Título.
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Luiz Fernando Possetti

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA NO RAMO DE
QUEIJOS PARA INSERÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Administração
no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual Paulista.

Jaboticabal, 27 de Agosto de 2019.

Prof. Dr. Timóteo Ramos Queiroz

Professor Assistente Doutor, Faculdade de Ciências e Engenharia, Câmpus de Tupã,
Universidade Estadual Paulista.

Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Professora Departamento de Economia, Administração e Educação, Câmpus, Jaboticabal,
Universidade Estadual Paulista.

Prof. Dr. Marcelo Augusto Ambrozini

Professor Titular, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, câmpus
Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



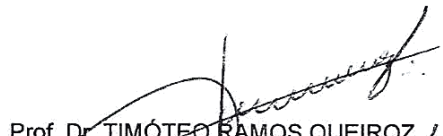
CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

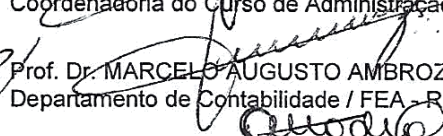
TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA NO RAMO DE QUEIJOS PARA INSERÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

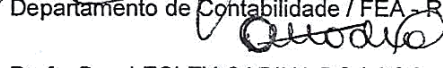
AUTOR: LUIZ FERNANDO POSSETTI

ORIENTADOR: TIMÓTEO RAMOS QUEIROZ

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:


Prof. Dr. TIMÓTEO RAMOS QUEIROZ
Coordenadoria do Curso de Administração / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP


Prof. Dr. MARCELO AUGUSTO AMBROZINI (Videoconferência)
Departamento de Contabilidade / FEA - RP / USP - Ribeirão Preto/SP


Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal

Jaboticabal, 27 de agosto de 2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo sonho de realizar meu mestrado; a Universidade Estadual Paulista por proporcionar a oportunidade de cursar o Mestrado Profissional em Administração.

Ao corpo docente da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal (FCAV), que corroborou imensamente para minha participação deste programa.

Ao professor Dr. Timóteo Ramos Queiroz pela sua amizade, paciência e colaborações para a conclusão da dissertação; aos Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli e Prof. Dr. Marcelo Augusto Ambrozini por suas contribuições e pontuações para a efetivação do trabalho.

Aos meus amigos discentes, em especial a Bruna, Fernanda, Jorge, Melissa e Rafaela pelo apoio e força nos momentos mais difíceis.

A minha mãe Izilda, Aparecida minha avó, irmã Luciana, cunhado Rodrigo e afilhada Beatriz que souberam entender minha decisão, me entenderam e apoiaram para o sucesso de meu trabalho.

RESUMO

Objetivo

Esta pesquisa visa analisar a proposta para a introdução de um produto lácteo no mercado sobre o ponto de vista econômico e financeiro de uma empresa do setor.

Metodologia / Procedimentos de Pesquisa

É apresentado um estudo de caso único, tendo por base uma empresa do setor de lácteos atuando no estado de São Paulo com a possibilidade de inserção de um novo produto no mercado, analisando a viabilidade econômica e financeira do projeto, por meio de coletas de dados, utilizando entrevistas, visitas à empresa e análise aos documentos contábeis e gerenciais.

Resultados e Discussões

O estudo possibilita conhecer a viabilidade econômica e financeira do novo produto e seu posicionamento estratégico no mercado de atuação. Identificar os custos e despesas e conhecer toda a movimentação financeira são de extrema importância para o posicionamento estratégico da empresa garantindo a viabilidade do negócio.

Implicações Gerenciais

Demonstrar para a comunidade a importância de uma abordagem mais profunda para o uso de estratégia de investimento. A estratégia de inovação como fator de vantagem competitiva para pequenos negócios da agroindústria, realizando uma análise do negócio, do mercado e das finanças do empreendimento.

Conclusões e Limitações da Pesquisa

Para identificar a viabilidade de um produto inovador, é necessário mensurar o nível de incerteza, as variáveis probabilísticas para conhecer o futuro do investimento. O objetivo da pesquisa visa elaborar fluxo de caixa projetado com cenários pessimistas, conservador e otimistas; a utilização de técnicas de investimento: fluxo de caixa projetado, valor presente líquido, taxa interna de retorno, taxa interna de retorno modificada, *payback*, *payback* descontado, valor econômico adicionado e margem de valor agregado. Assim, com o

conhecimento acumulado pelos empresários, e informações adquiridas possibilitam e devem corroborar para a avaliação do investimento.

Originalidade

O estudo propõe avaliar um projeto de inovação em uma empresa do setor de laticínios, permitindo com isto, produtos sejam eles novos ou incrementais determinantes para agregar valor econômico e financeiro.

Palavras-chaves: agronegócio, viabilidade do negócio, novos produtos, produtos incrementais, produto lácteo, investimento.

ABSTRACT

Purpose

This research aims to analyze the proposal for the introduction of a dairy product in the market on the economic and financial point of view of a company of the sector.

Design/methodology

A single case study is presented, based on a dairy company operating in the state of São Paulo with the possibility of insertion of a new product in the market, analyzing the economic and financial viability of the project, through data collection, using interviews, company visits and analysis of accounting and management documents

Findings and Discussions

The study makes it possible to know the economic and financial viability of the new product and its strategic positioning in the market. Identifying the costs and expenses and knowing all the financial movement are of extreme importance for the strategic positioning of the company guaranteeing the viability of the business.

Management Implication

Demonstrate to the community the importance of a deeper approach to the use of investment strategy. The innovation strategy as a competitive advantage factor for small agroindustry businesses, conducting an analysis of the business, market and finance of the enterprise.

Conclusion and Research limitations

To identify the viability of an innovative product, it is necessary to measure the level of uncertainty, the probabilistic variables to know the future of the investment. The objective of the research is to elaborate a projected cash flow with pessimistic, realistic and optimistic scenarios; the use of investment techniques: projected cash flow, net present value, internal rate of return and payback. Thus, with the knowledge accumulated by the entrepreneurs, and acquired information make possible and must corroborate for the evaluation of the investment.

Originality

The study proposes to evaluate an innovation project in a company of the dairy sector, allowing with this, products that are new or incremental determinants to add economic and financial value.

Keywords: agrobussiness, bussiness feasiability, incremental products, daily product, investment.

Lista de Abreviaturas

DCF - Fluxo de Caixa Descontado

FCL - Fluxo de Caixa Livre

FCT - Fluxo de Caixa Total

I - Taxa de Desconto

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IT - Investimento Total

N - Número de fluxos

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PIB - Produto Interno Bruto

SIF- Serviço de Inspeção Federal

SISP - Serviço de Inspeção de São Paulo

T - Período de Análise

TIR- Taxa Interna de Retorno

TMA - Taxa Mínima de Atratividade

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

VPL - Valor Presente Líquido

Lista de Figuras

Figura 1. Setores de alimentos em relação ao faturamento líquido.....	27
Figura 2. Estratégias baseadas em valor.....	37
Figura3. Enfoque Sistêmico.....	40
Figura 4. Modelo de Fluxo de Caixa	43

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Evolução da produção de leite no Brasil.....	34
---	----

Lista de Quadros

Quadro 1 - Tendências para o desenvolvimento e produtos.....	29
Quadro 2 - Destaques da Indústria de alimentos.....	31
Quadro 3 - Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor.....	36
Quadro 4 - Finalidade e a abrangência de custos nas empresas.....	39
Quadro 5 - Fluxo de caixa projetado.....	44
Quadro 6 – Etapas da pesquisa	54
Quadro 7 - Fontes de Informação.....	56
Quadro 8 - Esquema metodológico da pesquisa.....	57
Quadro 9 - Esquema metodológico do estudo de caso.....	58
Quadro 10 – Cenários para Elaboração dos Fluxos de Caixas	65

Lista de Tabelas

Tabela1 – Investimento Inicial	64
Tabela2 - Fluxo de Caixa Projetado Pessimista	67
Tabela3 – Fluxo de Caixa Projetado Conservador	68
Tabela4 - Fluxo de Caixa Projetado Otimista	69
Tabela5 – Resumo dos VPLs dos Cenários Estudados	70
Tabela6 - Tempo de Recuperação de Capital	71
Tabela 7 – Análise da TIR e MTIR.....	72
Tabela 8 - Valor Econômico Agregado.....	74
Tabela 9 – Margem de Valor Agregado	75

Sumário

1. INTRODUÇÃO	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1. Criação e desenvolvimento de novos produtos.....	21
2.1.1 <i>Estratégia de Inovação.....</i>	21
2.1.2 <i>Ciclo de vida do produto e empresa.....</i>	23
2.1.3 <i>Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).....</i>	25
2.2. Criação e desenvolvimento de produtos alimentícios.....	26
2.3. Criação e desenvolvimento de produtos lácteos.....	31
2.4. Criação de Valor	35
2.5. Ótica Econômica e Financeira	38
2.5.1 <i>Contabilidades de Custos: conceitos básicos</i>	38
2.5.2 <i>Classificação dos custos</i>	40
2.5.3 <i>Relação entre Risco e Retorno.....</i>	41
2.5.4 <i>Fluxo de Caixa</i>	42
2.5.5 <i>Fluxo de Caixa Descontado</i>	43
2.5.6 <i>Valor Presente Líquido</i>	45
2.5.7 <i>Taxa Interna de Retorno</i>	47
2.5.8 <i>Taxa Interna de Retorno Modificada (MTIR).....</i>	48
2.5.9 <i>Payback.....</i>	49
2.5.10 <i>Payback Descontado</i>	50
2.5.11 <i>Valor Econômico Adicionado - E.V.A.....</i>	51
2.5.12 <i>Margem de Valor Agregado - M.V.A</i>	52
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1. Materiais	55
3.1.1 <i>Fontes de Informação.....</i>	56
3.2. Métodos.....	56
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	60
4.1. Contextos do setor e da empresa	60
4.1.1 <i>Contexto da estratégia de inovação</i>	63

4.2. Premissas para a construção do fluxo de caixa	64
4.2.1. Investimento.....	64
4.2.2. Análise do fluxo de caixa	64
4.2.3. Valor Presente Líquido	70
4.2.4. Tempo de Recuperação de Capital	71
4.2.5. Análise da TIR e da MTIR.....	72
4.2.6. Valor Econômico Adicionado - E.V.A.....	73
4.2.7. Margem de Valor Agregado - M.V.A.....	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
5.1. Contribuição Gerencial	76
5.2. Conclusão.....	77
5.3. Limitações e Sugestões do Trabalho	78
5.4. Sugestões para pesquisa futura	79
6. REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - PRIMEIRA FASE.....	91
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - SEGUNDA FASE	92

1. INTRODUÇÃO

Tendo como base um pensamento estratégico, as empresas devem possuir uma relação consistente com fornecedores, um bom relacionamento com seus clientes, entender o mercado em que ela atua ou irá atuar visando atingir seus planos estratégicos e bancar seus processos.

Para Suminski (2017) com as mudanças de comportamentos, hábitos de consumo, aparecimento de novas profissões, avanços científicos, as organizações precisam se adaptar rapidamente tentando conciliar os resultados econômicos e os interesses do público-alvo.

As organizações que buscam como objetivo ter um diferencial em relação aos seus concorrentes no mercado está mais propenso a buscar a inovação. A inovação corrobora como um papel importante no sucesso ou no fracasso de uma empresa, pois apresenta expectativas estratégicas para as empresas influenciando a indústria como um todo (Bedendo, Hahn, Scherer, Back, Oswald, Costa, 2014)

A indústria de alimentos vem se tornando um dos setores mais importante do agronegócio. No ano de 2016, estima-se o faturamento da indústria brasileira de alimento em R\$614,3 bilhões, totalizando 10% (dez) do produto interno bruto (PIB) (AMARAL GUIMARÃES, 2017).

O setor alimentício do Brasil vem se destacando no cenário econômico tanto interno e externo. Devido ao crescimento das demandas, as fabricantes de alimentos vêm investindo em capacidade e eficiência de seus produtos (RAIMUNDO, BATALHA e TORKOMIAN,2017).

Para Carvalho (2010) o mercado lácteo tem apresentado grandes transformações nos últimos anos, a indústria de laticínios foi responsável pela realização dessas grandes mudanças. Se tornando um dos elos mais importantes da cadeia produtiva e impulsionando transformações nos demais segmentos da cadeia.

A indústria de laticínios baseadas em obter maior vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, e atender consumidores em um mercado cada vez mais exigentes, tem periodicamente inserido novos produtos no mercado. Esse setor vem ganhando proporções cada vez maiores na economia nacional (LEITE; PINTO,2014).

Dessa forma, investimentos em pesquisas são necessários para desenvolver novos produtos com maior valor agregado, garantindo o sucesso de empresas que tendem acompanhar as necessidades desses consumidores cada vez mais exigentes (SIDONIO; CAPANEMA; GUIMARÃES; CARNEIRO, 2013; MINADEO, 2010).

Para Moreira, Hanna (2014) as empresas que se destacam no mercado e atendem as expectativas dos seus clientes conseguem adquirir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Destaca ainda necessidade de as empresas criar, desenvolver e comercializar produtos com maior qualidade seja na redução de custos ou gerando algo inovador.

Identificar oportunidade de mercado para o desenvolvimento de um novo produto pode englobar a melhoria de um produto existente, produtos modificados e produtos novos para melhor atender o cliente.

Para Wille (2016) o desenvolvimento de novos produtos é de extrema importância para a economia e sobrevivência das empresas, principalmente para as empresas do ramo alimentício. Pois os consumidores estão criando maiores expectativas em relação aos seus produtos e consequentemente diminuindo o ciclo de vida do produto.

O desenvolvimento de novos produtos necessita de um bom planejamento, pesquisa, controle e adotar estratégias através de métodos e ferramentas com objetivo de propiciar a equipe estratégica a resolver questões durante o desenvolvimento do produto de maneira efetiva (CARDOSO, 2017).

Segundo Schumpeter (1997), a conceituação de inovação é proposta em cinco casos, sendo: 1) introdução de um novo ou lançamento de um novo produto; 2) introdução de uma nova metodologia de produção, ou seja, uma experiência que ainda não havia sido desenvolvida; 3) abertura de um novo mercado, ou seja, um ramo de mercado que a indústria de transformação não tenha entrado; 4) Desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e 5) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

A criação de valor para a empresa demonstra a capacidade de diversificar seus produtos sejam novos ou mesmo incrementais com o objetivo de se diferenciar em relação aos seus concorrentes, atender as expectativas de seus clientes e principalmente obter um retorno do investimento realizado.

Justifica-se o estudo devido à importância e a participação na economia do segmento lácteo, apresentando dados e perspectivas de crescimento no setor gerando oportunidades para toda a sociedade.

Perante os estudos direcionados ao setor agroindustrial a originalidade e a relevância da pesquisa está em abordar uma metodologia que permite avaliar um projeto de inovação em uma pequena indústria no ramo de laticínio, permitindo com isto, produtos novos ou incrementais que sejam determinantes para agregar valor econômico e financeiro.

Além de contribuir para o meio acadêmico com mais informações quanto à criação de valor através da inovação de novos produtos buscando a geração de valor para as empresas, e a utilização eficiente de suas riquezas.

Destaca-se também o favorecimento para o setor agroindustrial, no qual contribui para uma maior gama de produtos inovadores para uma sociedade exigente, que buscam produtos cada vez mais diferenciados e únicos.

Partindo dessa premissa, pretende - se realizar um projeto de inovação que se apresenta como um fator estratégico de diversificação com a criação de um novo produto para o segmento de laticínio. Para esse objetivo é necessário realizar investimentos nas áreas de Criação e Desenvolvimento de Novos Produtos, Produtos Alimentícios e Lácteos, Criação de Valor no Negócio.

Em razão da relevância desse tema e face o exposto, o problema que gerou a pesquisa foi: Como criar uma proposta de inserção de novos produtos por meio de análise econômica e financeira?

No interesse de direcionar o estudo definiu-se como objetivo principal: analisar a proposta para a introdução de um produto lácteo no mercado sobre o ponto de vista econômico e financeiro.

A fim de garantir o alcance do objetivo geral proposto: foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar uma revisão sobre criação e desenvolvimento de novos produtos, o mercado do agronegócio, preços; consumidores; concorrentes.
- b) Analisar os custos da empresa conhecendo todo sistema de custeio e o preço praticado, considerando a movimentação financeira da empresa, controlando as entradas e saídas do caixa, por meio da criação de um fluxo de caixa;
- c) Analisar o Valor Presente Líquido (VPL) e o *Payback e Payback Descontado* verificando o tempo de retorno do investimento realizado;
- d) Analisar a TIR (Taxa Interna de Retorno) e a MTIR (Taxa Interna de Retorno Modificada);
- e) Conhecer o EVA (Valor Econômico Adicionado) e o MVA (Margem de Valor Agregado);
- f) Estabelecer, a partir das análises anteriores, possíveis estratégias a serem traçadas, detalhando o mercado de atuação para tomadas de decisão.

Com o intuito de melhor organizar os resultados do estudo proposto, esta dissertação foi organizada com cinco capítulos. O primeiro segundo capítulo refere-se aos fundamentos teóricos que norteiam o trabalho em estudo. Os procedimentos metodológicos correspondem

ao terceiro capítulo. No quarto capítulo serão apresentados os resultados e as discussões da dissertação. E as conclusões são apresentadas no quinto capítulo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico baseia-se em artigos científicos nas principais bases de dados, com uma ampla revisão através de aspectos gerais da criação de novos produtos, estratégias empresariais, setores industriais, criação de valor, contabilidade de custos, a agregação de valor através do fluxo de caixa.

2.1. Criação e desenvolvimento de novos produtos

2.1.1 Estratégia de Inovação

Com a atual competitividade empresarial acompanhar as mudanças vem se tornando um grande desafio para as empresas e indivíduos. Para Moreira, Hanna (2014) as empresas que se destacam no mercado e atendem as expectativas dos seus clientes conseguem adquirir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, destacando ainda necessidade das empresas criarem, desenvolver e comercializar produtos com maior qualidade seja na redução de custos ou gerando algo inovador.

Para Suminski (2017) com as mudanças de comportamentos, hábitos de consumo, aparecimento de novas profissões, avanços científicos, as organizações precisam se adaptar rapidamente tentando conciliar os resultados econômicos e os interesses do seu público – alvo.

Para Porter (1986) é possível apresentar três tipos de estratégias genéricas para que uma empresa se diferencie em relação aos seus concorrentes e que possa agregar valor para à organização:

- a) Liderança em custo: a organização apresentar um menor custo no setor de atuação. Essa estratégia precisa de investimentos em instalações para produção e comercialização em grande escala.
- b) Diferenciação: estratégia para desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Essa diferenciação pode ocorrer por fatores como o próprio produto ou serviços, o canal de distribuição e a forma que o mesmo é comercializado.
- c) Enfoque: devem-se excluir os outros segmentos, criando uma estratégia em um ou grupo de segmentos no setor de atuação, visando um atendimento diferenciado.

Para Schumpeter (1934) a inovação é definida como um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, a partir de novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem; um novo método de produção,

a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou, ainda, da criação de uma nova organização.

A inovação corrobora como um papel importante no sucesso ou no fracasso de uma empresa, pois apresenta expectativas estratégicas para as empresas influenciando a indústria como um todo (Bedendo, et al. 2014). Dessa forma, é importante buscar ideias por meio de um ambiente com maior autonomia e versatilidade, ou seja, estimular inovação, através de ações de desempenhos inovadores (TROTT, 2012).

Drucker (2011) destaca que a empresa que não permanece em constante atualização ou mesmo não inova acaba envelhecendo e dentro do ciclo de vida do produto declina. A grande dificuldade segundo o autor é como tornar receptiva à inovação e, portanto, inovar deve ser princípio básico e rotineiro dentro da organização.

Partindo dessa premissa as empresas devem buscar um diferencial em relação aos seus concorrentes compreender o mercado, analisá-lo, identificar oportunidades, ameaças e desenvolver uma estratégia para solidificar no ramo em que atua. Para Botello, Silva (2017) a inovação estimula novas oportunidades de mercado, mas nem sempre significa o sucesso do negócio. Podendo propiciar resultados positivos em longo prazo.

As inovações são classificadas em duas categorias: 1) inovação radical: refere-se a uma inovação inteiramente nova, podendo representar uma nova estrutura em tecnologia, novas indústrias, setores e mercados; 2) Inovação incremental: trata-se de melhorias em um produto, ou mesmo processo dentro de uma empresa, sem alterar a estrutura industrial. (SCHUMPETER, 1997).

De acordo com o Manual de Oslo (2005); e Trott (2012) a existência de quatro meios de inovar em uma organização:

- 1) Inovação de Produtos e Serviços: ocorre com a inserção de novos produtos no mercado de atuação, ou melhorar um produto em suas peculiaridades funcionais e utilização, que já existia; desenvolvimento de um serviço que a firma ainda não disponibiliza;
- 2) Inovação de Processos: criação de produto por meio de um processo que abrange diferentes técnicas, desde mudanças no processo logístico, aumentando a produção e reduzindo os custos; designando como entrada de novos meios e planejamento de produção;
- 3) Inovação de Marketing: introdução de uma administração em qualidade; redefinição das metodologias do negócio; incluindo novas estratégias de marketing, como a

imagem do produto, a embalagem, distribuição e execução de novas abordagens de venda.

- 4) Inovação Organizacional: pode ser definido como algo inovado na administração da firma; um novo procedimento no setor comercial; ou um novo sistema de comunicação; gerando melhoras nas relações com os *stakeholders*.

As inovações podem ser identificadas, conforme citado anteriormente como radical ou incremental. As inovações incrementais acontecem através das melhorias ou modificações contínuas decorrentes das necessidades dos consumidores cada vez mais exigentes; já a radical ocorre na efetivação de um produto totalmente novo (VOLPATO, 2018; SANTOS, 2009).

As organizações que trabalham a inovação incremental buscam pequenas melhorias em produtos ou em toda linha de produtos, são avanços menores que não modificam de modo expressivo o produto. Em relação à inovação radical a mudança é drástica alterando todo um produto, ou mesmo desenvolvendo um novo produto (PICCINI, 2016; DE ALMEIDA, 2016).

A inovação incremental nem sempre gera resultados significantes, podendo ser gradativo, lentamente, destacando a mesma importância da inovação radical, criando uma cultura de diferencial dentro da firma permitindo melhorias menores e incrementais (ROBERTSON, CASALI, JACOBSON, 2012; TRIAS DE BES e KOTLER, 2004).

Segundo os autores citados acima, estudos mostram que inovações realmente novas representam apenas cerca de 6 a 10 % de todas as propostas considerados inovadores. Destacam ainda, estudos mostrando que resultados gerados através da inovação incremental são maiores no longo prazo do que obtidos com as mudanças radicais.

Lobo (2015) destaca que a empresa deve definir qual o seu portfólio de produtos a serem desenvolvidos, de acordo com a estratégia de seu negócio. Dessa forma, planejar o desenvolvimento de cada produto, bem como as atividades a serem realizadas, sua duração, os prazos e orçamento e dos recursos necessários para decidir os itens que melhor representam oportunidade e vantagens competitivas a ser desenvolvido.

2.1.2 Ciclo de vida do produto e empresa

Um novo produto apresenta riscos eminentes; porém são necessários para gerar retornos positivos a sua marca, diferenciar-se em relação aos seus concorrentes e as exigências por parte dos clientes consumidores.

Para as organizações nos estágios do ciclo de vida analisar a relação entre o ciclo de vida organizacional, estratégia competitiva e desempenho são de extrema importância para o sucesso do negócio. (BEUREN, RENGEL, RODRIGUES JUNIOR, 2015). Para o desenvolvimento de um novo produto é necessário identificar responsabilidades no acompanhamento de cada etapa da iniciativa (COBRA, 2003).

O ciclo de vida de um produto novo é igual para todo e qualquer tipo produto. Apresenta esforço inicial de divulgação para ser introduzido no mercado de atuação; posteriormente, necessita de suporte de propaganda para ser conhecido e reconhecido pelos clientes (DA COSTA, SIMÕES, DA COSTA, 2017).

Para que a organização possa apresentar um crescimento no mercado em que atua, é necessário esforços com o intuito de aumentar suas vendas visando atingir a maturidade do produto. E, conseqüentemente que suas vendas não declinem de forma a perder espaço, adotando medidas promocionais (COBRA, 2003).

Um novo produto é aceito pelos consumidores cada vez mais exigente e inovadores que buscam por novas experiências, creditando perdas financeiras devido aos elevados custos iniciais de pesquisas tecnológicas, mercadológicas e de fabricação, além de desenvolver estratégias para promoção criando demanda para o produto (BUCHMANN, 2005).

As empresas ao notarem que produtos de seu portfólio entraram na fase de Declínio, buscam intensa divulgação, realizando modificações no produto e reposicionando para o estágio de crescimento. A administração em novos produtos diante uma organização estratégica, permite constantes renovações visando sustentar a imagem inovadora que pretende construir no mercado de atuação (DA COSTA, SIMÕES, DA COSTA, 2017).

Drake (2013) ressalta que a teoria do Ciclo de Vida de uma organização busca compreender a forma que ela cresce, amadurece e declina diferente do que é apresentado no Ciclo de Vida de um produto, onde se baseia nos bens e serviços e de que forma seria recebido pelo mercado.

Dickinson (2011) destaca cinco fases do ciclo de vida de uma empresa: fase de introdução; fase de crescimento; fase de maturidade; fase de turbulência (*shake-out*); e fase de declínio.

Esses ciclos são atribuídos ao tempo que a firma está no mercado, identificados por meio de informações adquiridas através das demonstrações do fluxo de caixa; através dessas medidas de desempenho da empresa (margem de lucro, a persistência dos lucros e giro do ativo), em todos os estágios do ciclo de vida de uma empresa, é possível comparar os lucros com o estágio

do ciclo de vida de uma empresa e a rentabilidade dos lucros, apurando o retorno sobre os ativos da firma (DICKINSON, 2011).

Os integrantes do mercado avaliam as firmas em cima da confiança esperadas em resultados futuros. Estudos de importância valor identificam vendas e fluxos de caixa como mais relevantes do que a rentabilidade na fase de crescimento (MARTINS, BEDUSCHI, MOSQUIM, 2016).

2.1.3 Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

As organizações necessitam adotar práticas inovadoras para permanecerem em mercados cada vez mais competitivos. Sendo assim, é viável o investimento em tecnologia e pesquisa de desenvolvimento (P&D), desenvolvendo estratégias para elevar a competitividade de seus produtos e dessa forma diferenciando em relação aos seus concorrentes (DA SILVA, ALMEIDA, BORNIA; 2017).

Para compreender a complexidade do P&D é necessário voltar ao início do Ciclo de Vida dos produtos deste mercado. Partindo desse ponto, a fase de pesquisa e desenvolvimento vai desde o momento da criação de um produto, descobrindo seu potencial, até seu lançamento no mercado (DE PAULA BELTRÃO, SCALCO, 2016).

Baxter (2014) constata e acrescenta que existem estratégias de inovação que as empresas podem seguir para o desenvolvimento de seus produtos; a saber: estratégias ofensivas; estratégias defensivas; estratégias oportunistas; estratégias imitativas; estratégias tradicionais; e estratégias dependentes.

Sanches, Machado (2014) destaca a estratégias ofensivas como buscar tecnologia e licenças para aumentar oportunidades e ultrapassar seus concorrentes, estratégias defensivas; ou seja, não ser líder, mas manter-se competitiva no mercado de atuação; estratégias imitativas são aquelas que seguem as tendências dos pioneiros; as dependentes dependem dos pedidos específicos de seus clientes; a tradicional não demanda inovações e apresentam um mercado de concorrência amena e a oportunista identifica oportunidade em mercados ainda não abrangidos.

A firma pode investir tanto em atividades de criação para desenvolver produtos sozinhos ou mesmo adotar parcerias; além de inovações desenvolvidas por outras empresas como um processo de difusão (MANUAL DE OSLO, 2004).

Para Grupp (1998) a inovação é resultado da evolução da ciência e da tecnologia e decorrentes de uma expressiva atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Sendo assim, a inovação na esfera empresarial é concretizada quando proporciona rentabilidade, contudo, o

seu processo depende de investimentos realizados em P&D (DOS SANTOS, ARAUJO e GITAH, 2016).

O negócio inovador seja para o desenvolvimento ou aquisição de inovação envolvem a P&D – Pesquisa e Desenvolvimento (MANUAL DE OSLO, 2004). As práticas inovadoras utilizadas pelas empresas no âmbito em desenvolver ou aquisição de inovação abrangem a P&D e outras atividades que são destacadas abaixo conforme Manual Frascati (OCDE, 2002):

- a empresa pode buscar pesquisa simples ou complexas visando adquirir novos conhecimentos e em pesquisas diretas em busca de invenções radicais ou modificar técnicas já existentes;
- a empresa pode criar conceitos de linha de produtos ou processos viáveis. Atividades essas no qual podem fortalecer o desenvolvimento de inovações ou a capacidade de adoção bem-sucedida de inovações desenvolvidas por outras empresas ou instituições:
- a empresa pode discernir novos conceitos para produtos, processos, métodos de marketing ou mudanças organizacionais;
- desenvolvimento de habilidades humanas através de treinamentos internos ou externos;
- a empresa pode investir em equipamentos, softwares ou insumos que podem contribuir para o projeto inovador;
- ela pode recompor os sistemas de gerenciamento e todas as tarefas de seu empreendimento;
- ela pode desenvolver novas estratégias de marketing e desenvolver novas formas de vender seus produtos e serviços.

2.2. Criação e desenvolvimento de produtos alimentícios

A indústria de alimentos vem se tornando um dos setores mais importante do agronegócio. No ano de 2016, estima-se o faturamento da indústria brasileira de alimento em R\$614,3 bilhões, totalizando 10% (dez) do produto interno bruto (PIB) (AMARAL GUIMARÃES, 2017).

A indústria alimentícia vem desempenhando um papel crucial na economia brasileira, representando mais de 9% do Produto Interno Bruto (PIB) do país nos últimos anos, com um faturamento de 291,6 bilhões de reais em 2009 (61,7 bilhões de reais referentes de exportações,

cerca de 20% dos totais do Brasil), e responsáveis por 1.437.800 postos de empregos (ABIA, 2010).

O setor alimentício do Brasil vem se destacando no cenário econômico tanto interno e externo. Devido ao crescimento das demandas, as fabricantes de alimentos vêm investindo em capacidade e eficiência de seus produtos (RAIMUNDO, BATALHA e TORKOMIAN, 2017).

Os dados são da Associação Brasileira de Indústria e Alimentos (ABIA, 2017), e mostram os principais setores de alimentos em relação ao faturamento líquido (R\$ Bi), conforme visualizado na Figura 1.

Figura 1 - Setores de alimentos em relação ao faturamento líquido

CONCEITO	Unidade	FONTE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017p
POPULAÇÃO	Milhões de hab.	IBGE	195,5	197,4	199,2	201	202,8	204,5	206,1	207,7
PIB Brasileiro										
PIB (Preços Correntes)	R\$ Bi	IBGE	3.886	4.376	4.815	5.332	5.779	6.001	6.267	6.560
PIB Var% Real			7,5	4	1,9	3	0,5	-3,5	-3,5	0
PIB (Preços Correntes)	US\$ Bi	IBGE	2.210	2.614	2.464	2.468	2.455	1.796	1.797	2.055
PIB Brasileiro per Capita										
PIB Per Capita (Preços Correntes)	R\$/ano	IBGE	19.878	22.171	24.165	26.520	28.498	29.347	30.407	31.587
PIB Var% Real			6,5	3,0	1,0	2,1	-0,4	-4,3	-4,2	0,2
R\$/US\$ Comercial venda média anual		BACEN	1,8	1,7	2,0	2,2	2,4	3,3	3,5	3,2
VALOR DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL										
Indústria de Transformação	R\$ Bi	IBGE / PIA	1.696	1.907	2.060	2.416	2.530	2.504	2.420	2.594
Indústria da Alimentação (Produtos Alimentares + Bebidas)										
Faturamento	R\$ Bi		330,6	383,3	431,8	484,7	529,9	562	614,31	642,61
Relação Fat/PIB	%	ABIA	8,5	8,8	9,0	9,1	9,2	9,4	9,8	9,8
Participação na Ind. de transformação	%		19,5	20,1	21,0	20,1	20,9	22,4	25,4	24,8
Indústria de Bebidas										
Faturamento Líquido (líquido de impostos indiretos)	R\$ Bi	ABIA	56,0	66,8	78,0	90,1	101,2	109,1	117,0	121,9
Indústria de Produtos Alimentares										
Faturamento Líquido (líquido de impostos indiretos)	R\$ Bi	ABIA	274,6	316,5	353,9	394,6	428,7	452,8	497,3	520,7
Indústria de Produtos Alimentares - Principais Setores (Faturamento líquido a Preços Correntes)										
Derivados de Carne			66,0	79,1	88,7	100,8	115,6	129,1	133,1	137,6
Benefica/o de Café, Chá e Cereais			35,9	40,6	46,9	52,8	56,9	56,7	67,6	69,8
Açúcares			37,7	42,2	41,9	40,9	38,3	36,6	46,6	47,7
Laticínios			33,1	38,1	42,2	50,1	55,2	58,9	67,5	70,2
Óleos e Gorduras	Ranking dos		29,3	34,5	40,9	42,3	44,7	47,7	49,2	51,7
Derivados de Trigo	principais	ABIA	19,9	21,4	23,5	26,8	29,5	31,6	33,6	36,9
Derivados de Frutas e Vegetais	setores (R\$ Bi)		15,6	18,2	20,4	23,7	25,8	26,3	30,3	32,0
Diversos (salgadinhos, sorvetes, temperos e leved.)			17,7	20,5	24,2	28,7	31,5	33,1	34,6	38,0
Chocolate, Cacau e Balas			10,5	11,5	12,4	13,1	13,4	13,7	14,5	15,2
Desidratados e Superg. (pratos prontos, massas, veg. cong.)			6,5	7,4	9,5	11,3	13,2	14,5	15,4	16,2
Conserva de Pescados			2,5	2,9	3,4	4,0	4,6	4,6	5,0	5,3

Fonte: ABIA (2017)

O cliente busca adquirir produtos práticos, que agreguem valor e que sejam saudáveis. As inovações em diferentes setores vêm colaborando no posicionamento das firmas no mercado em que atua, ressalta que a indústria de alimentos apresenta que o grau de ineditismo ainda é

pequeno, onde na maioria das vezes, o diferencial competitivo é para a própria empresa (SIDONIO; CAPANEMA; GUIMARÃES; CARNEIRO, 2013).

Importante ressaltar a falta de investimento em tecnologia no setor de laticínios, o setor da indústria alimentícia dificilmente modifica seus itens. Isso se deve ao alegarem que seus clientes são tradicionais, e que as transformações dos produtos devem ser paulatinas e poucas radicais em suas alimentações (TELLES, et. Al. 2014).

É perceptível uma constante tensão nas rotinas estabelecidas pela organização, as quais vêm permitindo a sua permanência e seus bons resultados nos dias atuais, a constante busca por inovações e mudanças em seu caminho, buscando reposicioná-la em um futuro próximo. Apesar do alto grau de resistência seja por questões culturais e de processos internos da empresa (SIDONIO; CAPANEMA; GUIMARÃES; CARNEIRO, 2013).

Dessa forma, investimentos em pesquisas são necessários para desenvolver novos produtos com maior valor agregado, garantindo o sucesso de empresas que tendem acompanhar as necessidades desses consumidores cada vez mais exigentes (SIDONIO; CAPANEMA; GUIMARÃES; CARNEIRO, 2013; MINADEO, 2010).

Para Wille (2016) o desenvolvimento de novos produtos é de extrema importância para a economia e sobrevivência das empresas, principalmente para as empresas do ramo alimentício. Pois os consumidores estão criando maiores expectativas em relação aos seus produtos e conseqüentemente diminuindo o ciclo de vida do produto.

Com a concorrência cada vez mais acirrada, e as mudanças tecnológicas, a redução da vida dos produtos e com clientes cada vez mais exigentes, buscam das empresas maior eficiência e eficácia. Este contexto de produtividade com maior qualidade também é válido para a indústria de alimentos (ROZENFELD; FORCELINI; AMARAL; TOLEDO, SILVA; ALLIPRANDINI & SCALICE, 2006).

O desenvolvimento de novos produtos necessita de um bom planejamento, pesquisa, controle e adotar estratégias através de métodos e ferramentas com objetivo de propiciar a equipe estratégica a resolver questões durante o desenvolvimento do produto de maneira efetiva (CARDOSO, 2017).

Há muitos anos o cenário de alimentos consistiu em produtos agrícolas e alimentos semi processados, devido às constantes mudanças do comportamento dos consumidores que apresentam rapidez nesse mercado cada vez mais globalizado, sendo assim, o desenvolvimento de novos produtos alimentícios se torna mais uma necessidade do que apenas um diferencial para a mesa dos consumidores (COSTA; JONGEM, LINNEMANN, 2006).

Nos dias atuais as criações de novos produtos visam construir um diferencial competitivo e maximização do resultado em longo prazo. Percebe que muitos dos produtos alimentícios novos nunca aparecem no mercado, destacando a taxa de falha desses produtos quanto ao seu lançamento; taxa que se encontra cerca de 60% a 80% (RUDOPH,1995; RYYNÄNEN; HAKATIE, 2014).

Ao tratar-se de um produto novo, a qualidade deve ser entendida como a soma de particularidades determinantes como, o cheiro, o sabor, a textura, forma, frescor, segurança e aparência; como também; relacionados como a maneira pela qual o alimento será processado (COSTA; JONGEM, LINNEMAN, 2006).

Fuller (2011) apresenta uma proposta de classificação de novos produtos alimentícios, que mostra as tendências para o desenvolvimento de produtos, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Tendências para o desenvolvimento e produtos.

CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Produtos em extensão de linhas	Produtos existentes reposicionados através da Estratégia de Marketing com novos rótulos, embalagem, promoções e campanhas de divulgação.	Produtos para consumidores que realizam dietas para questões relacionadas à saúde.
Reposicionamento de produtos existentes	Produtos com novo projeto e planejamento, os produtos podem passar por mudanças em sua forma original em vários aspectos.	Como Café instantâneo, batata-frita pré cozidas, condimentos em pó, entre outros,
Produto existentes reformulados	Mudanças na formulação de produtos existentes, valorizando suas propriedades. Essa reformulação ocorre devido as exigências do mercado, redução de custos e novas tendências do cenário.	Pão e biscoitos integrais, sobremesas com baixa caloria, leite e alimentos infantis.
Produtos existentes com novas embalagens	Desenvolver novas embalagens para produtos existentes, permitindo aumentar o ciclo de vida do produto, criar uma marca, desenvolver novos mercados, agregando valor ao produto, entre outros.	Substituição de embalagens de vidro por plásticos, como também tampas abre fácil, entre outras.
Produtos Inovadores	O lançamento de novo produtos. O desenvolvimento destes produtos envolve tempo e custos para pesquisa.	Kits de preparos rápidos de refeições e pratos prontos congelados.
Produtos Criativos	Produtos criativos é a novidade, ou algo jamais visto anteriormente.	Massas folhadas, crustáceos texturizados.

Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptado de Cardoso (2017).

Fuller (2011) destaca ainda que uso de modelos para desenvolvimento de novo produtos para o mercado alimentício ainda é novo. O mercado alimentício tem natureza de lançar um alto número de produtos por ano, mas apresenta uma falta de definição e estrutura, contribuindo para possíveis falhas. Contudo, isso ocorre devido na maioria das indústrias de alimentos, o desenvolvimento dos projetos se baseia em processos empíricos e fundamentados apenas no conhecimento, habilidades e experiências das pessoas (LAIDENS, 2007; MANFIO, LACERDA, 2016).

A presença dessas falhas na indústria de alimentos não prejudica as questões financeiras ou mesmo estratégicas da firma; geram consequências com questões da segurança alimentar, um fator de extrema relevância para o cenário de laticínios (LAIDENS, 2007; MANFIO, LACERDA, 2016).

Vale destacar que a indústria alimentícia dificilmente utilizava o termo “projeto de produto” e, sim, “desenvolvimento de produto”, visto apenas como uma cozinha sofisticada, através de testes foi observada características necessárias seja nas propriedades sensoriais e físico-químicas, dos parâmetros de processo, dos métodos de conservação empregadas bem como a segurança do alimento (PENSO, 2003).

O trabalho de Manfio, Lacerda (2016) demonstram que atividades relacionados para projetos de desenvolvimento de alimentos a taxa de sucesso é inferior a 12%. O índice de insucesso de produtos desenvolvidos no ramo alimentício inseridos no mercado aumentou de 42%, em 1965, para 86%, em 1991, devido ao mercado cada vez mais competitivo, com maior oferta em produtos e pulverização do mercado consumidor. Conforme demonstra a realidade no mercado atualmente (REDMOND; 1995, MANFIO, LACERDA, 2016).

Para Costa & Jongem (2006), corroboram que as principais barreiras à inovação no setor de alimentos são: i) a falta de orientação para a implementação eficaz de desenvolvimento, visando o consumidor final; ii) a abordagem contínua do processo inovador, e iii) a falta de coordenação ou integração entre o setor de P&D, as atividades de marketing e o *know-how* da empresa.

Ressalva que em se tratando de inovação na indústria de alimentos, as mudanças incrementais de produtos e de serviços apresentam menor suporte de P&D e menores chances de serem privilegiadas de patentes em comparação com as inovações radicais (RAIMUNDO, BATALHA, TORKOMIAN; 2017).

Em relação às inovações no setor alimentício, é importante destacar as exigências higiênico-sanitários, regulamentações e normas em relação à produção e comercialização de

produtos alimentícios para o desenvolvimento e implementação de inovações (DE MORI, 2011).

O setor alimentício do Brasil possui características que se destacam entre as maiores empresas do mundo. Os destaques da indústria de alimentos estão apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Destaques da Indústria de Alimentos

Primeiro exportador e segundo produtor mundial de carne	Primeiro produtor e exportador mundial de suco de laranja	Primeiro produtor e exportador mundial de açúcar
Segundo exportador mundial de café solúvel	Segundo exportador mundial de alimentos processados (em volume)	Segundo exportador e quarto produtor mundial de óleo de soja

Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptado de ABIA (2016).

Amaral e Guimarães (2017) destaca que o Brasil apresenta um cenário em desenvolvimento, e potencial para ser um grande exportador, e consequentemente atraindo atenção das empresas estrangeiras.

2.3. Criação e desenvolvimento de produtos lácteos

Para Carvalho (2010) o mercado lácteo tem apresentado grandes transformações nos últimos anos, a indústria de laticínios foi responsável pela realização dessas grandes mudanças. Se tornando um dos elos mais importantes da cadeia produtiva e impulsionando transformações nos demais segmentos da cadeia.

A indústria de laticínios baseadas em obter maior vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, e atender consumidores em um mercado cada vez mais exigentes, tem periodicamente inserido novos produtos no mercado. Esse setor vem ganhando proporções cada vez maiores na economia nacional (LEITE; PINTO, 2014).

O mercado de laticínio apresenta sua relevância, apresenta alguns problemas que dificultam seu processo operacional, pois, apresenta uma estrutura escassa e uma falta de investimento em qualificação dos funcionários e melhor qualidade em sua matéria – prima.

Destacam-se, os pequenos e médios laticínios como essencial para o desenvolvimento da economia do país (AMORIN; SILVA; AMIN, 2015).

O cenário mostra que a inserção de diferenciados produtos e a constante mudança nos gostos dos consumidores, podem estimular os ganhos do setor. Em paralelo às mudanças no cenário econômico do país, as indústrias de laticínios buscam a reestruturar-se e buscar alternativas inovadoras aumentando sua gama de clientes e atraindo novos entrantes (MIRANDA, et al. 2017).

O mercado consumidor mostra que a inserção de uma nova gama de produtos diferenciados e graças a constante mudança nos hábitos dos consumidores, vem melhorando o rendimento do setor. Partindo dessa premissa, a indústria de laticínios tende a se reestruturar e, principalmente, encontrar soluções inovadoras para sustentar seus clientes e atrair novos consumidores.

O agronegócio lácteo foi caracterizado por uma política de regulamentação e controle do governo em todas as etapas da cadeia produtiva de leite, não apresentando capacidade de investimento para pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias com objetivo de produzir produtos novos. Dessa forma diminuía o desenvolvimento de novos produtos por parte das empresas e consequentemente limitava as exigências dos consumidores em relação ao número baixo de oferta de derivados lácteos (ONOHARA, et al. 2006).

Em se tratando na indústria alimentícia a cadeia produtiva do leite é responsável por cerca de 12% do total referente ao valor produzido no ramo industrial de alimentos (IBGE, 2012).

É através da inovação de novos produtos, de formas de apresentação de produto que se torna possível evitar a fase final da vida do mesmo. A inovação significa a sobrevivência da empresa e quanto mais globalizado o mercado e competitivo, maior a necessidade de incluir a inovação em seus produtos (GUTERRES, 2013). A complexidade na indústria de transformação também é alta, visto a necessidade de desenvolvimento de novos produtos e processos; passando pelo processo de aquisição de matéria-prima, fabricação de derivados, entre outros fatores (CARVALHO, 2010).

Para o setor de laticínio não é exceção a esta realidade. (ALMEIDA, et al. 2011). De acordo com Guterres (2013), a inovação é fundamental para o crescimento do mercado de queijo e permanecerá a ser importante para pesquisas e desenvolvimentos de novas tecnologias.

De uma forma geral, a inovação nas indústrias de laticínios é incremental, a maioria das inovações visa criar sabores de produtos ou mesmo mudanças em suas embalagens. O

desenvolvimento de novos produtos segue as tendências do setor, acompanhando as estratégias e produtos das empresas que lideram o mercado (LEITE, PINTO, 2014).

Com a mudança do perfil do consumidor e uma maior concorrência vem exigindo um maior investimento e desenvolvimento por parte das empresas do setor lácteo, diversificando no mercado e atendendo novos consumidores.

O aumento de consumidores que buscam alimentos mais saudáveis tem instigado o desenvolvimento de produtos lácteos que visam ou incrementem a qualidade dos alimentos. Dessa forma a indústria de alimentos devem buscar alternativas para obtenção de produtos que beneficiem os consumidores com produtos saudáveis e seguros; destacando produtos com qualidade diferenciada e com melhor prazo de consumo, como queijos frescos entre outros (EMBRAPA, 2016).

A indústria de laticínio brasileira se tornou responsável por mudanças no setor lácteo brasileiro, mudando a postura da cadeia produtiva e induziu alterações nos demais segmentos. Essas mudanças ocorreram devido à alteração no perfil e no hábito de compra do consumidor, visando produtos com mais conveniência, com responsabilidade social e maior preocupação com a saúde (CARVALHO, 2010; LEITE, PINTO, 2014).

Os autores acima ainda destacam a importância de as empresas identificarem algumas estratégias diferenciadas em relação aos seus concorrentes visando maior potencial no mercado em que atende. Deve-se ao fato de o consumidor estar cada vez mais exigente quanto ao produto a ser adquirido, atendendo tanto crianças, idosos, obesos, ou seja, públicos específicos.

O mercado mostra um aumento para o setor de queijos, a média do brasileiro está chegando em 4 (quatro) quilos por ano, o aumento da produção nos últimos 10 (dez) anos cresceu em média 4% ao ano, proporcionando um aumento de mais 40% na década. Um aumento de 19% no consumo, partindo dessa premissa, é necessário lançar novos produtos para tornar os lácteos mais sugestivos para os clientes em geral. (SEBRAE)

Destaca-se atualmente algumas possibilidades de inovação no setor de acordo com o Relatório de inteligência do SEBRAE (2014) essas inovações ocorrem principalmente nas áreas de:

- a) Criação de gado leiteiro: Uma das possibilidades para conquistar novos consumidores é a criação de diferentes gados leiteiros. Assim, o produtor pode suportar possíveis variações de mercado e contar com mais de um produto para comercialização;
- b) Leite com baixo teor de lactose: Por o mercado apresentar pessoas com intolerância à lactose e a consequente popularização dos leites sem essa substância, a

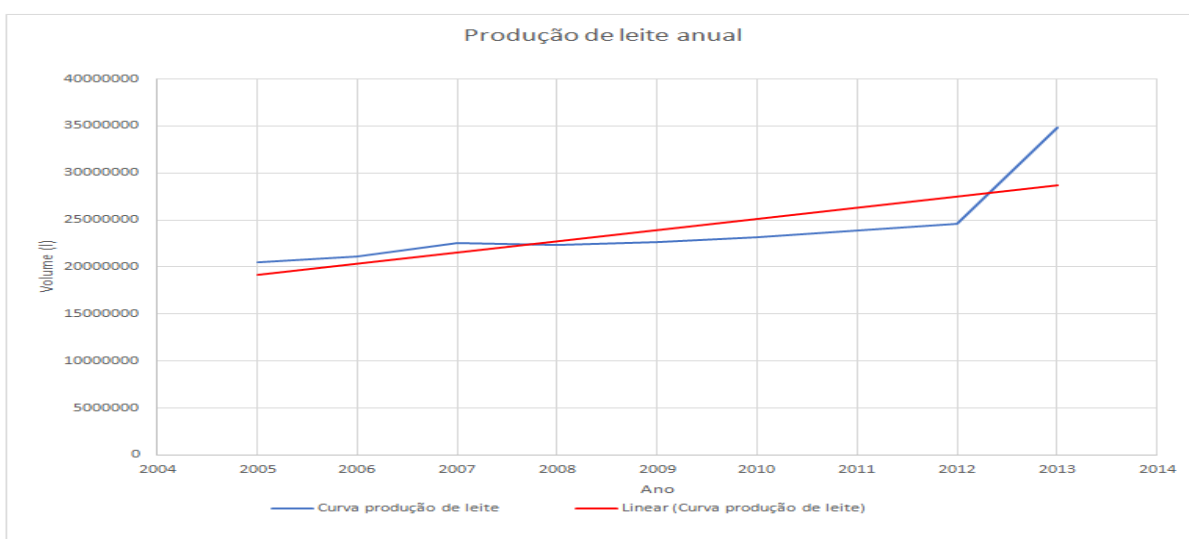
diversificação dos produtos comercializados através do leite de vaca com menor teor de lactose;

- c) Inovação de produtos: Os pequenos negócios podem diversificar a sua gama de produtos através de novas tendências, como exemplo, outros tipos de queijos com especiarias entre outros.
- d) Embalagem: Com o mercado cada vez mais acirrado, inovar nas embalagens pode ser uma iniciativa para atingir novos mercados.
- e) Inovação no manejo animal: A preocupação com o bem-estar animal os empreendedores devem investir em técnicas para o manejo do gado leiteiro, adicionando maior valor ao leite comercializado obtenho uma vantagem competitiva.

A produção de leite está presente em todo o Brasil gerando muitos postos de trabalho. De acordo com dados apurados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) em relação ao ano de 2014, dos 5.569 municípios brasileiros, somente em 63 não possui produção de leite, correspondendo a praticamente 1%. (MARTINS; BEDUSCHI; MOSQUIM,2016)

A cadeia produtiva de leite em 2013 mostrou uma produção de 35 bilhões de litros/ano, proporcionando um Valor Bruto de Produção superior a R\$22 bilhões (CEPEA,2013). Observa-se uma evolução na produção de leite no Brasil de 2005 a 2013, de acordo com o Gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Evolução da produção de leite no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptação Anualpec (2014) ;Cepea (2013).

A produção de leite para o ano de 2020 está estimada em torno de 50 bilhões de litros, sendo necessário investir em produção, melhoria na qualidade do leite e tecnologia. (CARVALHO, MARTINS, WRIGHT, SPERS, 2007).

O cenário laticínio no Brasil vem passando por grandes transformações na estrutura da indústria, muitos investimentos foram realizadas e conseqüentemente novas empresas entraram neste mercado. Isso se deve as oportunidades e a consolidação em que o setor vem apresentando. (CARVALHO,2010).

Devido à tecnologia existente, foi possível possibilitar um melhor cenário para as indústrias de laticínios no País. Tal fator percebe-se em 2015, em que a produção brasileira de leite foi estimada em 34 bilhões de litros, colocando o Brasil em quarto lugar no ranking mundial dos países produtores (ZOCCAL, 2016).

Dessa forma, nas indústrias de laticínios, a busca pela inovação acontece com maior qualidade e durabilidade dos produtos. Porém, vem se tornando de grande valia a busca de produtos funcionais e sustentáveis, o que ressalta a necessidade da diminuição dos impactos ambientais decorrentes de suas atividades e inovação ambiental (FIEMG,2014).

Partindo dessa premissa, a inovação arquitetada pelas empresas traz resultados positivos para o ambiente em que ela está inserida, gerando produtividade, desenvolvendo mais empregos e conseqüentemente permitindo o desenvolvimento econômico geral (VOLPATO, 2018).

2.4. Criação de Valor

A gestão das firmas vem mostrando relevantes avanços em sua forma de atuação, mudando de uma postura tradicionalista de busca apenas ao lucro para um enfoque voltado a rentabilidade para os acionistas (ASSAF NETO, 2016). A criação de valor é um assunto latente na gestão de negócios, pois as empresas estão em busca da maximização de resultados, ampliando os recursos disponíveis para produzir e para oferecerem novos produtos e serviços ao mercado.

Lendel e Varmus (2012) corroboram a importância do processo de inovação na criação de valor para as empresas, mostrando a importância de investimento em P&D, além da necessidade de administrar as atividades de inovação do negócio.

Os investimentos visam criar valor para uma organização, compreendendo qual seu valor e quais são os fatores determinantes para o sucesso de um negócio. (DAMODARAM,

2002). O valor de uma empresa está ligado ao que se espera dela, à capacidade de geração de benefícios no presente e no futuro.

As organizações devem se atentar ao que seus clientes buscam adquirir, possuir funcionários preparados para o atendimento a seus consumidores, compreender o que seus acionistas e sócios esperam, e principalmente segurança nas decisões atraindo seus credores. (ASSAF NETO, 2016).

Conforme quadro 3 é possível identificar as capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor:

Quadro 3 - Capacidades diferenciadoras e direcionadores de valor

CAPACIDADES DIFERENCIADORAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRECIONADORES DE VALOR
Relações de negócios	A capacidade de conhecimento do cenário em que atua para o sucesso empresarial	A fidelização do consumidor, a satisfação dos funcionários e bom relacionamento com fornecedores
Conhecimento do negócio	Identificar oportunidades, com uma visão ampla do negócio, identificando as oportunidades.	Bom gerenciamento dos clientes, identificando seu mercado visando ganhos operacionais.
Qualidade	Novos produtos com preços que clientes se disponham a pagar.	Preços acessíveis, com produto apresentando menores custos e satisfazendo seus clientes.
Inovação	Criar ações inovadoras para se diferenciar em um mercado competitivo, no atendimento, entre outros.	Agilidade nos processos de atendimento, controle de estoque, valor da marca e lançamento de novos produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptado de Assaf Neto (2016)

A criação de valor é um dos fatores mais importantes da firma e dessa forma, o empreendedor precisa de instrumentos para identificar o potencial de cada oportunidade de investimento (LARGANI; KAVIANI; ABDOLLAHPOUR, 2012).

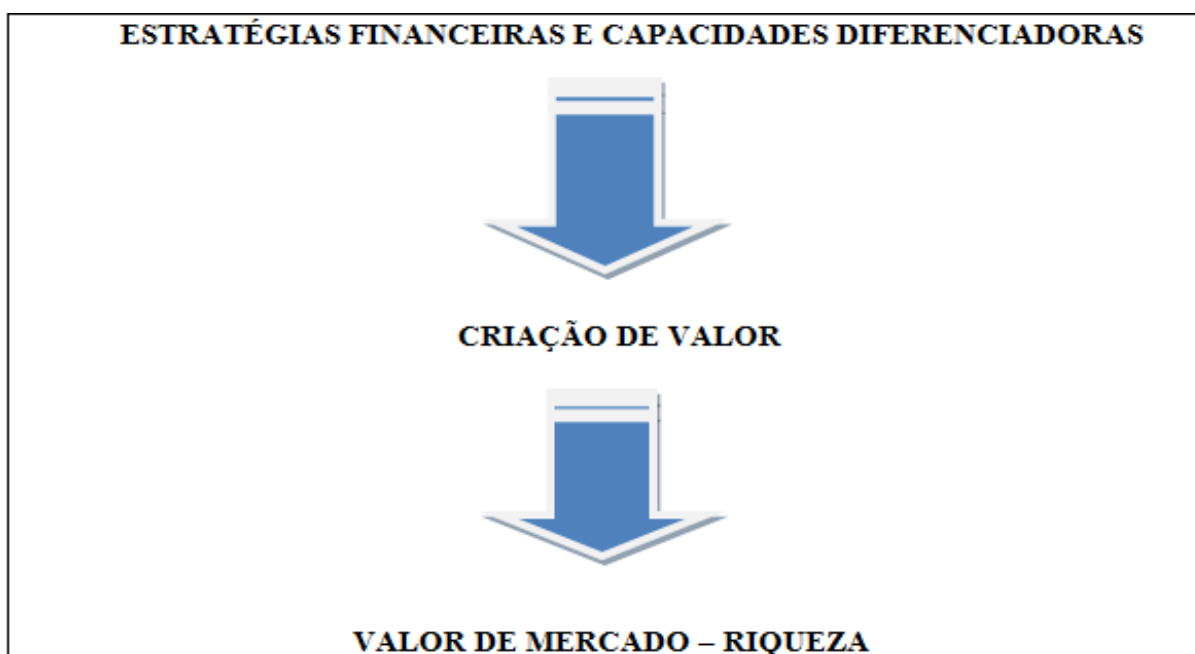
A criação de um negócio envolve inúmeras decisões, é possível destacar a análise da viabilidade dos investimentos necessários para a geração de meios para efetivar os objetivos

traçados pela empresa. O investimento exige um conhecimento amplo dos recursos financeiros, identificando os riscos inerentes a nível econômico e financeiro (TEIXEIRA, 2014).

O sucesso de um negócio é medido por sua capacidade de gerar riquezas para seus acionistas dentro de um determinado tempo, priorizando em longo prazo, a permanência da empresa no mercado, seu diferencial competitivo e agregando riqueza a seus funcionários. (ASSAF NETO, 2016).

De acordo com Assaf Neto (2016) esse sucesso baseado em valor pode ser resumido na figura 2 abaixo:

Figura 2 - Estratégias baseadas em valor



Fonte: adaptado de Assaf Neto (2016)

A criação de valor ocorre a partir do momento em que o retorno sobre o capital investido supera aos custos de oportunidade de capital. Partindo dessa premissa as empresas devem definir estratégias diferenciadas a maximizar os caixas e criar riqueza e valor para a organização (COPELAND, 2002; TEH; KAYO; KIMURA, 2008).

Com o objetivo de cobrir os custos identificados nas vendas, incorporando a remuneração dos custos implícitos, ou seja, o custo de oportunidade do capital (próprio e de terceiros) investido. Em economias desenvolvidas considera-se que a empresa ou organização que criar valor para os seus proprietários, estará também a criar valor para as demais partes interessadas, daí a importância atribuída por esses à medição da criação de valor financeiro (ASSAF NETO, 2016, TEIXEIRA, 2013).

A empresa que busca por criação de valor deve apresentar condições de ser rentável e promover retorno financeiro do capital investido, valorizando e tornando mais atraente para o mercado em que atua (GITMAN, 2010; GROPELLI e NIKBAKHT, 2012).

2.5. Ótica Econômica e Financeira

2.5.1. Contabilidades de Custos: conceitos básicos

A contabilidade de custos surgiu através da Revolução Industrial para a determinação de preços. No momento atual, as informações sobre custos são importantes para auxiliar as organizações principalmente para uso eficiente de seus recursos econômicos, garantindo maior efetividade em seus negócios (OLIVEIRA, ARAGÃO, 2017).

Nascimento (2013) remete-se custos como sendo a soma dos bens e serviços necessários para a produção de um novo bem ou serviço, em forma de unidades monetárias.

Segundo Martins (2001) alguns termos são utilizados quando tratado na área de custos, de modo a melhorar a interpretação:

- a) Desembolso: pagamento referente a compra de um bem ou serviço;
- b) Gasto: Sacrifício financeiro para a aquisição de um bem ou serviço;
- c) Custos: Gasto devido algo utilizado para a produção de um produto ou serviço;
- d) Despesa: Gasto com bens ou serviços consumidos que podem gerar receitas;
- e) Perda: Bens ou serviços consumidos de forma anormal;
- f) Investimento: Gasto para aquisição de um ativo com objetivo de gerar benefícios futuros.

De acordo com Martins (2009) a contabilidade de custos promove o controle e auxilia a tomada de decisão de uma organização; fornecendo informações para a construção de orçamentos, previsões fazendo uma comparação com valores anteriores alcançados. A finalidade e a abrangência de custos na atividade empresarial podem-se perceber no quadro 4 conforme Bertó e Beulke, 2013:

Quadro 4 - Finalidade e a abrangência de custos nas empresas

Finalidade Contábil	Finalidade de Controle de Economicidade
Avaliação de estoques pelo custo x contabilidade; Imobilizações próprias; Peças e componentes de fabricação própria.	Análise de eficiência interna; Técnicas de redução de custos; Análise de valores;
Finalidade Gerencial	Finalidade de Planejamento
Formação de custos, resultados e preço de vendas; Estabelecimento da política de serviços, produtos e mercadorias; Estabelecimento da política de mercados; Estabelecimento da política de distribuição.	Instrumento básico para a elaboração e controle de orçamentos; Instrumento para estudo de viabilidade; Instrumento para análise de investimento.

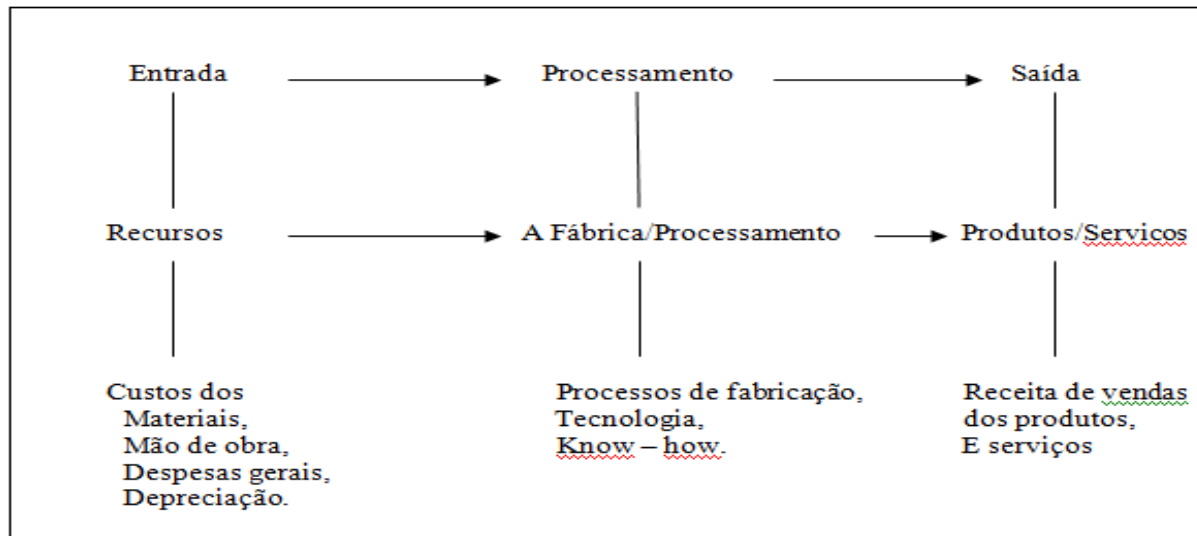
Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptado Bertó e Beulke (2013).

O administrador pode desenvolver ações de curto, médio e longos prazos perante as informações adquiridas; sendo assim, criar estratégias para início ou corte de produção, fazer uma boa gestão nos preços de vendas dentre outras (OLIVEIRA, ARAGÃO, 2017).

Para Padoveze (2005) a gestão de custos está ligada com os gastos industriais, visando à formação do custo contábil dos produtos e estoques industriais. Dessa forma, os objetivos de custos também englobam os gastos administrativos e comerciais.

Os principais objetivos quanto a realização de uma gestão de custos pode-se destacar segundo Schier (2006): i) Atendimento às obrigações contábeis e fiscais; ii) Melhoria dos processos e eliminação de desperdícios; iii) Controle de custos de produção; iv) Auxílio na tomada de decisões gerenciais; e v) Otimização dos resultados operacionais.

A firma é um modelo processador, dessa forma, apresenta elementos clássicos de um sistema (entradas, processamentos, saídas) (PADOVEZE, 2005). De acordo com a figura 3 pode-se compreender melhor o enfoque sistêmico:

Figura 3- Enfoque sistêmico

Fonte: Adaptação de Padoveze (2003)

2.5.2. Classificação dos custos

Os custos podem ser classificados de várias formas e variam de empresa para empresa, devido a fatores e metodologia adotada para a gestão da firma. Eles podem ser custo direto, custo indireto, custo fixo e custo variável. (BRUNI e FAMÁ,2004).

Para Megliorini (2012), os custos podem ser classificados em dois grupos, destacando que um grupo permite identificar o custo de cada produto fabricado (custos diretos e indiretos) e o segundo possibilita determinar diferentes volumes de produção que a empresa pode atuar (fixos e variáveis). Partindo dessas premissas de tipos de custos, pode-se definir:

- **Custo Direto:** a adaptação de um custo ao produto dá-se pelo que esse produto de fato consumiu. Em se tratando da matéria – prima, isso ocorre pela quantidade consumida desta, e no caso da mão de obra direta, pela quantidade de horas de trabalho concedida. Caso haja outro elemento de custo que tenha medição de consumo no produto, este custo considerar-se-á como direto também, vide o exemplo de aparelhos medidores do consumo de energia elétrica nos processos de fabricação.
- **Custo Indireto:** acontece quando tomada de um custo ao produto ocorre por meio de rateio ou outro critério de apropriação. Esta base de rateio deve possuir uma relação próxima entre o custo indireto e o produto. Normalmente algumas bases de rateio utilizadas são: quantidade (quilos) de matéria-prima consumida e período (horas) de emprego de mão de obra.

- **Custo Variável:** custos que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção. Pode-se citar o custo da matéria – prima (quanto mais se fabrica, maior a necessidade, e consequentemente, maior o custo) e da mão de obra direta (quanto mais se produz, maior a necessidade de tempo ou de quantidade de funcionários).
- **Custo Fixo:** custos que decorrem da manutenção da estrutura de produção da empresa independentem da quantidade a ser fabricada dentro do limite da capacidade estabelecida. Como exemplos deste custo, tem-se o custo de aluguel e a depreciação dos ativos imobilizados. Como exemplo, tem-se o custo do aluguel e a depreciação de máquinas/equipamentos.

2.5.3. Relação entre Risco e Retorno

Para Assaf Neto (2016) risco é uma medida de incerteza referente ao retorno esperado em relação ao investimento realizado. A relação entre risco e retorno é fundamental para que a organização possa fazer um negócio relativamente seguro; claro que todo processo de investimento obriga a empresa a assumir alguns riscos, ou seja; quanto maior o risco maior a possibilidade de obter um melhor retorno.

De acordo com Gropelli, Nikbakht (2012) o retorno do capital investido está inteiramente ligado ao risco envolvido, ressalta o risco como uma medida volátil das incertezas dos resultados a ser adquiridos. Ainda segundo os autores o risco está associado diretamente à incerteza de um investimento e a partir dessa premissa tomar decisões inteligentes garantindo o crescimento da empresa.

Um exemplo claro de investimento com baixo retorno são os depósitos realizados na poupança o risco é menor, porém o retorno é proporcional ao risco estimado. Diferente de uma aplicação onde podem ocorrer variações constantes os riscos aumentam e o retorno certamente pode ser maior.

Cabe aos investidores procurarem um retorno que os remunere referente ao risco corrido. O benefício pelo risco não é o mesmo para todas as possibilidades; cada tipo de investimento, devido suas características de emissão e risco apresentados, define uma taxa de remuneração mínima exigida (ASSAF NETO, 2016).

O risco é medido pelo grau de volatilidade referente ao retorno esperado. Em se tratando de volatilidade refere-se à quantidade de flutuações que ocorrem em um mercado, ou seja, quanto maior a volatilidade maior o risco (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2012).

2.5.4. Fluxo de Caixa

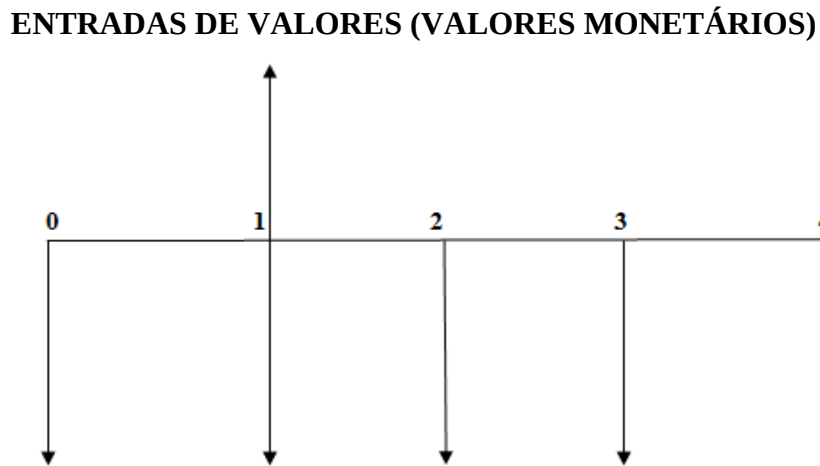
Para Assaf Neto (2016) o objetivo de maximização da riqueza dos proprietários de alguma forma reflete no comportamento do mercado em longo prazo. O autor ainda destaca que as informações necessárias para se estabelecer as tendências futuras dos resultados econômicos devem estar acessíveis e disponíveis para que todo o mercado possa utilizar.

Uma das grandes dificuldades da análise econômica em projetos de investimento no agronegócio é o risco inerente às projeções do fluxo de caixa, pois envolvem questões agronômicas, tecnológicas, climáticas e comerciais. Partindo de essa premissa encontrar uma taxa de desconto que expresse o risco envolvido e uniformize os fluxos de caixa futuros é um fator importante e por vezes ignorado nesta área (DEBERTIN, 2012).

Segundo Matarazzo (2017) a Demonstração do Fluxo de Caixa é necessário para qualquer atividade empresarial e para pessoas físicas que trabalham em algum negócio. Ainda segundo o autor destaca que problemas de insolvência ocorrem por não ter uma boa administração do fluxo de caixa, por isso a importância de sua análise.

A maximização do lucro não permite atingir os objetivos dos proprietários da empresa, não sendo um objetivo razoável, ignorando três motivos: distribuição dos resultados no tempo, os fluxos de caixa disponíveis e o risco. Partindo dessa premissa a empresa deve maximizar a riqueza de seus sócios. (Gitman, 2010).

Conforme Matarazzo (2017) os principais objetivos do Fluxo de Caixa são: i) avaliar a viabilidade de investimentos; ii) avaliar e controlar durante um período do tempo as decisões relevantes que são tomadas na firma, com reflexos em dinheiro; iii) avaliar alguma situação atual e futura do caixa na organização, visando não chegar a situações de iliquidez e iv) garantir que possíveis excessos de caixa estão sendo aplicados.

Figura 4 - Modelo de Fluxo de Caixa

Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptado Assaf Neto (2016).

Para Silva (2005) as dificuldades da empresa que planeja elaborar o fluxo de caixa serão bem menores, pois se ela souber no início de cada período, quais as necessidades ou excedentes de recursos financeiros, poderá antecipadamente tomar a decisão para solucionar os impasses de caixa.

A análise do fluxo de caixa permite um alinhamento estratégico da empresa e os objetivos que a firma deseja alcançar (ASSAF NETO, 2016). Ainda segundo o autor o modelo de avaliação propõe que em situações de avaliação de investimento apresentem, em termos incrementais, apenas valores operacionais. Dessa forma ignorando todos os fluxos financeiros apresentados de amortizações referentes a empréstimos e financiamentos contraídos, e encargos de juros.

2.5.5. Fluxo de Caixa Descontado

O Fluxo de Caixa Descontado (DCF) é uma das formas de se avaliar uma empresa; a respeito desse tema, Palepu e Healy (2016) corroboram que a modalidade de abordagem pelo fluxo de caixa descontado “envolve a produção de projeções detalhadas de diversos anos dos fluxos de caixa. As projeções são, então, descontadas pelo custo de capital estimado da empresa a fim de chegar a um valor estimado”.

Pode -se dizer que o Fluxo de Caixa Descontado é o modelo mais conhecido para avaliar um investimento, pois apresenta consistência na criação de valor de longo prazo. (KIM; LEE PARK,2014; MARTINS; GIMENES,2015).

O fluxo de caixa descontado visa determinar o valor da empresa para todos os proprietários; sejam eles; credores e acionistas. Partindo dessa premissa o valor da empresa para os acionistas é o valor total da empresa menos o endividamento. (ASSAF NETO, 2016).

De acordo com Assaf Neto (2016) os fluxos de caixa projetados a serem realizados apresenta um papel de suma importância para uma nova proposta de investimento. O modelo utilizado para construção do Fluxo de Caixa Projetado deriva da estrutura exemplificada no Quadro 5:

Quadro 5 - Fluxo de caixa projetado

Receita de Vendas	+
Custos de Produção	-
LUCRO BRUTO	=
Despesas Operacionais	-
Depreciação	-
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	=
Provisão para Imposto de Renda	-
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	=
Investimento	-
Depreciação	+
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	=

Fonte: Elaborado pelo autor - Adaptado de Assaf Neto (2016)

O princípio do fluxo de caixa descontado aponta que o dinheiro apresenta valor diferente ao longo do tempo (De OLIVEIRA, POSSAMAI, & FLESCH 2012). Sendo resultado da soma dos valores presentes dos seus fluxos de caixa futuro, descontado a uma taxa de juros que possa remunerar o risco do negócio. (COPIELLO,2016; NASCIMENTO,2013).

De acordo com Galdi, Teixeira e Lopes (2008), a equação que permite o cálculo do fluxo de caixa descontado, conforme equação 1 abaixo:

Equação 1 – Fluxo de Caixa Descontado

$$FCD = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{FCLt}{(1+i)^t} \quad (1)$$

onde,

FCD = fluxo de caixa descontado

FCLt= fluxo de caixa operacional líquido no instante t

t= período

n= último período da projeção

i= taxa de desconto

2.5.6. Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido é gerado da adição de todos os fluxos de caixa na data zero. Em um projeto de investimento no qual é realizado um desembolso inicial visando o recebimento de uma série de fluxos de caixas futuros, ele representa todos os recebimentos futuros conduzidos e somados na data zero; deduzindo investimento inicial (BRUNI; FAMÁ,2016)

Para Assaf Neto (2016) a medida de valor presente líquido é obtida através da diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, previstos para determinado período do horizonte de duração do projeto, e o valor do investimento realizado considerando o desembolso de caixa.

O VPL considera o valor do dinheiro ao longo de um período, descontando os fluxos de caixas futuros a uma taxa de desconto para a data presente. Essa referida taxa apresenta alguns nomes, como: taxa de oportunidade, taxa mínima de atratividade resultante de projeções ou fluxo futuro, custo de oportunidade e custo de capital. (OLIVEIRA, 2017; GITMAN,2010; BEZERRA,2011)

O VPL destaca-se como um método que considera a variação do valor do tempo, sendo caracterizado como a soma algébrica dos valores descontados do fluxo de caixa a ele associado (Bezerra, 2011).

A **equação 2** abaixo segundo Assaf Neto (2016) corrobora a forma que pode ser calculado o VPL.

Equação 2: Valor Presente Líquido (VPL)

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FCL_i}{(1+i)^n} - I_0 \quad (02)$$

onde:

VPL = valor presente líquido;

FCL = Fluxo de Caixa Livre (diferença entre entradas e saídas);

n = número de fluxos;

i = taxa de desconto;

t = período de análise (i = 1, 2, 3...);

O VPL apresenta a riqueza da empresa e oferece informações para decisão de investimento. Quando o resultado é maior que zero, o investimento cria valor econômico e aumenta a riqueza da empresa, se é negativo, significa que não há retorno do investimento para a empresa, e quando é igual a zero, cobre somente os custos do investimento, não gerando riquezas à empresa (Assaf Neto, 2016).

Para Bezerra (2011) a viabilização econômica de um negócio através do VPL só é possível através da diferença entre as receitas e custos sendo atualizadas conforme uma taxa de desconto.

Para Bruni e Famá (2016) o critério para a seleção referente ao negócio investido com base no método do VPL pode ser apresentado como:

- Se o VPL apresentar maior que zero, o referido projeto deve ser aceito.
- Se o VPL apresentar maior que zero, torna-se indiferente aceitar ou não o projeto.
- Se o VPL apresentar menor que zero, o projeto não deve ser aceito.

O grande problema na utilização desta técnica de análise é referente à determinação da taxa de desconto, devido à necessidade de estimar os custos de oportunidade perante a um fluxo

de caixa futuro em que em muitos momentos gera um grau de incerteza (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2002).

2.5.7. Taxa Interna de Retorno

O método de taxa interna de retorno demonstra a taxa de desconto que iguala, em determinado tempo, ou seja, o momento do início do investimento, as entradas com as saídas previstas de caixa. A TIR é aplicada para mensurar o retorno de uma aplicação ou para a determinação do custo de um empréstimo ou financiamento (Assaf Neto, 2016).

Mellichamp (2017) destaca que a TIR é uma medida de rentabilidade, no qual se expressa em percentual, que determina a taxa de desconto na qual o Valor Presente Líquido do negócio é igual à zero.

A taxa interna de retorno (TIR) de um fluxo de caixa é considerada a taxa de juros necessária para que o valor presente líquido seja nulo, considerando apenas uma taxa essencial a proposta, dependendo apenas das entradas e saídas de caixa estimada. (BRUNI; FAMÁ, 2016; ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2003).

A **equação 3** abaixo segundo Assaf Neto (2016) demonstra a forma que pode ser calculado a TIR.

Equação 3: Taxa Interna de Retorno (TIR)

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{FCL_i}{(1 + TIR)^n} = 0 \quad (03)$$

onde:

FCL_i = Fluxo de Caixa Livre (diferença entre entradas e saídas);

n = número de fluxos;

i = taxa de desconto;

t = período de análise (i = 1, 2, 3...);

TIR = Taxa Interna de Retorno.

A TIR é aplicada para mensurar o retorno de uma aplicação ou para a determinação do custo de um empréstimo ou financiamento (Assaf Neto, 2016). A decisão na utilização da TIR

tende a seguir a mesma lógica do VPL, ou seja, aceitar ou rejeitar, dessa forma, se a TIR apresentar maior que o custo de capital, o projeto pode ser aceito; porém, se a TIR apresentar menor, deve-se rejeitar o projeto (GITMAN, 2010)

Segundo Bruni e Famá (2016) é possível extrair algumas aplicações quanto ao método da TIR:

- Durante a realização da análise do projeto, todos os retornos gerados pelo empreendimento estudado serão reinvestidos no valor da taxa interna de retorno.
- Realizando o cálculo com a taxa interna de retorno, o valor de todas as saídas é igual ao valor presente de todas as entradas do fluxo de caixa do investimento.
- Através da TIR é possível medir a rentabilidade do negócio investido sobre a parte não amortizada do investimento.
- De acordo com Melo (2012), a partir do momento que se obtém a TIR, a mesma deve ser comparada com a taxa de desconto (ou a taxa mínima de atratividade - TMA) a partir do momento em que a decisão sobre o investimento for realizada.
- Sendo assim a TIR deve ser maior que a TMA, demonstrando que a taxa de retorno do negócio é maior que seu custo de oportunidade. Dessa forma, a aceitação ou rejeição de uma proposta de investimento só é decidida em função da comparação da taxa interna de retorno obtida com a rentabilidade mínima postulante a empresa para seu investimento. (ASSAF NETO, 2016).

2.5.8. Taxa Interna de Retorno Modificada (MTIR)

A Taxa Interna de Retorno Modificada (MTIR) representa uma melhor versão da TIR, pois desconsidera os problemas oriundas das múltiplas soluções, adotando taxas que se aproximam da realidade de uma projeção futura, proporcionando com que a MTIR esteja mais próxima da realidade e tornando-se um indicador autêntico da taxa de retorno de longo prazo de um negócio. (KASSAI, KASSAI, SANTOS, ASSAF NETO 1999). Ainda segundo o autor a MTIR considera o financiamento do capital bem como o reinvestimento do lucro; partindo dessa premissa, a MTIR estabelece um retorno de investimento no qual distinga a reaplicação dos fluxos excedentes através de uma taxa de aplicação que esteja livre no mercado.

Para Assaf Neto (2014) é importante ponderar as possíveis taxas de reaplicação dos fluxos intermediários de caixa, e da mesma forma que a TIR pode ser apreciado como a taxa de

desconto que iguala o valor presente das entradas futuras das saídas de caixa considerando a taxa de financiamento, de acordo com o valor futuro de um fluxo de caixa na data final pela taxa de resposta do mercado.

A Equação 4, segundo Assaf Neto (2014), detalha o cálculo da MTIR.

Equação 4. Cálculo da Taxa Interna de Retorno Modificada.

$$MTIR = \frac{VF(r)}{VP(i)} - 1 \quad (04)$$

onde,

MTIR = Taxa Interna de Retorno Modificada;

VP = Valor Presente;

VF = Valor Futuro;

r = Taxa de Reinvestimento;

i = Taxa de Financiamento.

2.5.9. Payback

O período de *payback* consiste em determinar o tempo necessário para que o valor do investimento seja recuperado por meio dos benefícios incrementais do caixa derivado dos investimentos (ASSAF NETO, 2016).

Para Gitman (2010) o *payback* é conceituado como o tempo necessário para que uma firma tenda a recuperar o capital investido em um projeto, partindo das entradas de caixa. O *Payback* simples visa determinar o número de períodos necessários para a recuperação de um capital investido. Ressalta que ele possibilita avaliar a atratividade de um investimento (DOMINGOS, 2017).

Em se tratando de decidir em aceitar ou rejeitar um investimento, o período de *payback* obtido deve ser confrontado com o limite estabelecido pela firma. O período de *payback* é interpretado com frequência como um importante indicador do nível de risco de um investimento, quanto maior for esse prazo, maior será o risco envolvido na decisão (ASSAF NETO, 2016).

O *payback* é definido como o período necessário para receber o retorno do capital investido, ou seja, quando uma firma realiza um investimento e quer saber quanto ele obterá retorno, esse método é uma ferramenta de apoio para analisar o tempo que irá acontecer o

retorno desse investimento. A fórmula para cálculo do *payback* é dada pelo valor do retorno por período dividido pelo valor do investimento (MARQUEZAN E BRONDANI, 2006; JORDAN, 2013).

As empresas de grande porte utilizam esse método para avaliar seus projetos de menor significância, já as pequenas empresas utilizam para seus maiores projetos. Através dessa análise é possível identificar que quanto maior for o tempo de *payback*, aumentam as chances de incerteza e de risco quanto ao capital investido, ou seja, quanto menos tempo, aumentam as possibilidades de retorno do investimento. (GITMAN,2010)

A equação 5 abaixo segundo Assaf Neto (2016) demonstra a forma que pode ser calculado o *payback*:

Equação 5- Payback

$$\text{Payback} = \frac{\text{I. Total}}{\text{F.C. Total}} \quad (05)$$

onde:

Payback = Tempo de retorno do Investimento

I.Total = Investimento total

F.C. Total = Fluxo de caixa total.

Uma das maiores dificuldades da utilização desse método como critério de decisão em longo prazo consiste em definir o limite padrão da firma e quais os objetivos esperados quanto à rentabilidade (ASSAF NETO, 2016; DOS SANTOS; VASAN, 2015).

O método *payback* apresenta-se como uma ferramenta útil que visa mostrar quanto tempo à empresa deverá esperar para recuperar o seu dinheiro investido em um negócio. Para Jordan (2013), o *payback* também apresenta suas qualidades, essa ferramenta favorece a projetos de curto prazo, assim pode favorecer investimentos que liberam o caixa para outros usos com maior rapidez.

2.5.10. Payback Descontado

O *payback* descontado visa trazer todos os fluxos de caixa ao mesmo tempo, incorporando o tempo ao dinheiro. Em se tratando do cálculo, deve-se demonstrar cada uma

das entradas, onde é descontado os fluxos a uma taxa de juros no qual represente uma rentabilidade mínima, pré-definida pela firma para viabilizar o projeto. (LIMA; MESQUITA FILHO, 2017).

Para Brigham, Gapenski, Ehrhardt (2001) o método de análise payback descontado pode ser definido com o número de anos necessários para a recuperação do investimento dos fluxos líquidos de caixa descontados levando em consideração o custo de capital.

A equação 6 abaixo segundo autores acima, demonstra a forma que pode ser calculado o payback descontado:

Equação 6 - Payback

$$FCC(t) = -I + \sum_{j=1}^t \frac{(R_j - C_j)}{(1+i)^j}; \quad (06)$$

onde:

FCC (t) é o valor presente do capital, ou seja, o fluxo de caixa descontado para o valor presente cumulativo até o instante t;

I é o investimento inicial (em módulo), ou seja, -I é o valor algébrico do investimento, localizado no instante 0 (início do primeiro período);

R_j é a receita proveniente do ano j;

C_j é o custo proveniente do ano j;

i é a taxa de juros empregada; e

j é o índice genérico que representa os períodos j = 1 a t

Para Holanda Ribeiro (2016), o *payback* descontado proporciona informações importantes como quanto tempo o capital ficará retidos em um projeto, dessa forma quanto menor esse tempo, maior será a liquidez do negócio. Ainda segundo o autor o *payback* pode ser uma medida de risco do projeto, pois os fluxos de caixa esperados em longo prazo apresentam uma situação mais arriscada que os de curto prazo.

2.5.11. Valor Econômico Adicionado - E.V.A

O Valor Econômico Adicionado busca medir o valor agregado pelo mercado ao qual reflete a expressão monetária da riqueza gerada aos sócios e acionistas de capital determinada

graças sua capacidade operacional da firma em garantir resultados maiores em relação ao custo de oportunidade. (ASSAF NETO,2016)

Martins, Miranda e Diniz (2014) descrevem que o EVA representa a capacidade que a firma tem de arcar com suas despesas, remunerar o capital próprio e propiciar resultados positivos.

Ainda segundo Assaf Neto (2016) o EVA pode ser compreendido como o resultado encontrado pela sociedade que excede à remuneração mínima exigida pelos credores e acionistas. O cálculo do EVA tem que compreender o custo total de capital da empresa, o qual é gerado pelo custo de cada fonte de financiamento, seja, próprio ou de terceiros; discorrendo da participação do capital no total de investimento realizado.

A equação 7 abaixo segundo Assaf Neto (2016) demonstra a forma que pode ser calculado o EVA:

Equação 7 – EVA

$$\text{EVA} = (\text{ROI} - \text{WACC}) \times \text{Investimento} \quad (07)$$

onde:

ROI = Retorno sobre o Investimento

WACC = Custo Médio Ponderado do Capital

Investimento = Total dos Recursos Próprios e de Terceiros

Sendo assim, os gestores através do EVA visam assegurar que eles operem de maneira consistente maximizando o patrimônio dos acionistas; como também fornece uma base útil para determinar o desempenho gerencial em todos os níveis ou mesmo determinando a remuneração da administração. (EHRHADT, BRIGHAM;2012)

2.5.12. Margem de Valor Agregado - M.V.A

A medida de valor agregado pelo mercado (MVA) busca medir o valor agregado pelo mercado ao qual reflete a expressão monetária da riqueza gerada aos sócios e acionistas de

capital determinada graças sua capacidade operacional da firma em garantir resultados maiores em relação ao custo de oportunidade. (ASSAF NETO,2016)

Ehrhardt, Brigham (2012) destaca que quanto maior o MVA, melhor é o trabalho que a administração está executando para os sócios e acionistas da firma; sendo que muitas vezes o MVA é compreendido como o valor total de mercado da empresa menos o valor total do capital fornecido pelos investidores.

A equação 8 abaixo segundo Assaf Neto (2016) demonstra a forma que pode ser calculado o MVA:

Equação 8 - MVA

$$MVA = \frac{VEA}{WACC} \quad (08)$$

Onde;

VEA= Valor Econômico Adicionado

WACC = Custo Médio Ponderado do Capital

Dessa forma Schimidt, Santos e Martins (2006) destaca que o MVA é compreendida como formação de valor, ou seja, riqueza, ressalta que a mesma é superior as demais pois apresenta diferença entre as entradas e saídas de caixa, referente aos que os investidores colocam na empresa como investimento e o que ganhariam vendendo pelo preço de mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo proposto possui uma abordagem de natureza quantitativa quanto qualitativo, cujo método especificamente adotado é de estudo de caso. Possui caráter quantitativo uma vez que utiliza dados quantitativos recursos matemático-financeiros para a resolução dos problemas. A abordagem quantitativa analisa suas hipóteses centrais a fim de demonstrar seus resultados (GOERTZ, MAHONEY, 2013).

A pesquisa qualitativa visa para a investigação do desenvolvimento do fenômeno no qual está inserido e não simplesmente para os resultados e o produto final. (TREVÍÑOS, 1987)

Para Treviños (1987) a partir do momento em que o estudo visa compreender os fatores e fontes da criação de valor em um processo inovador, através da diversificação de produtos, este trabalho também possui características descritivas. Em se tratando de estudo descritivo o objetivo norteador é a descrição das características dos fenômenos de uma determinada realidade.

Em relação às pesquisas descritivas em conjunto com as exploratórias tornaram-se hábitos para os pesquisadores aflitos com a utilização prática de seus estudos (GIL, 2008).

Por sua vez o estudo de caso é utilizado para a análise prática de determinado objeto, concentrando-se em apenas um único caso (BEUREM, 2006). Yin (2001) ressalta a necessidade do estudo de caso para a compreensão de fenômenos sociais, contribuindo como estratégia para a compreensão de fenômenos individuais, sociais, organizacionais e políticos. Permitindo uma investigação preservando as características dos eventos e sua importância na vida real.

O quadro 6 mostra as etapas da pesquisa, elaborada para o estudo de caso

Quadro 6 – Etapas da pesquisa proposta

Etapa 1	• Formulação do problema • Definição da firma estudada • Esboço do estudo de caso
Etapa 2	• Roteiro de Entrevista • Coleta dos dados • Análise das informações

Etapa 3	• Modelagem dos dados • Análise de Viabilidade do Negócio
---------	--

Fonte: Elaborado pelo autor

O referencial teórico foi escrito baseado em livros e artigos científicos com temas referentes à inovação, pesquisa e desenvolvimento, agronegócio, leite, fluxo de caixa, disponibilizados em bases de dados online, das seguintes bases: *Scopus*, *Scielo* e *Google Acadêmico*; bases estas bastante amplas que permitiram realizar uma completa revisão bibliográfica sobre o tema pesquisado. Os livros e artigos foram consultados no período de setembro de 2017 a dezembro de 2018, considerando os anos de publicações entre 1934 a 2018, sendo relevantes na produção do embasamento teórico e de real significância na verificação das questões levantadas como objeto da presente pesquisa.

3.1. Materiais

O objeto de estudo proposto é pela firma Beta¹. O critério de seleção do estudo se deu por:

- a) Capacidade de crescimento e grande representatividade regional no setor de atuação; permitindo forte expansão do negócio;
- b) Agregação de valor aos produtos, destacando o fator inovação de fundamental importância;
- c) Necessidade de diversificação do portfólio, considerando o amplo mercado que o setor apresenta;
- d) Conveniência da disponibilidade e acesso aos dados ao pesquisador.

Para alcançar os objetivos do estudo, essa seção contextualiza a empresa e o setor do objeto em estudo.

¹ Optou-se por adotar um nome fictício para a firma analisada, preservando a confidencialidade da imagem e estando em acordo com o protocolo de pesquisa aceito pelo entrevistado.

3.1.1. Fontes de Informação

Em relação às fontes de informações as mesmas podem ser classificadas de três formas: fontes primárias, fontes secundárias e fontes terciárias (CENDÓN; CAMPELLO; KREMER, 2003).

Para esses autores definem as fontes como sendo:

- a) Fontes primárias são produzidas pela interferência do autor da pesquisa.
- b) Fontes secundárias; tem por finalidade utilizar as informações dispersas a partir das fontes primárias;
- c) Fontes terciárias, com objetivo de garantir ao usuário informações através das fontes primárias e secundárias.

O quadro 7 apresenta as fontes de informação coletadas na pesquisa.

Quadro 7 - Fontes de Informação

Fonte Primária	• Dados sobre a estrutura da empresa analisada • Capacidade Produtiva • Perfil do Gestor
Fonte Secundária	• Revisão Bibliográfica • Dados para a projeção do fluxo de caixa

Fonte: Elaborado pelo autor

O levantamento bibliográfico referente ao presente trabalho ocorreu entre o período de setembro de 2017 a dezembro de 2018, e como a relevância é a utilização de artigos mais representativos, foi utilizada a plataforma da Scopus, Google Scholar e Scielo.

3.2. Métodos

O trabalho tem como característica o estudo de caso único como estratégia metodológica de pesquisa, de acordo com Eisenhardt (1989), onde considera mais apropriado a finalidade do trabalho.

Para Marconi e Lakatos (2008) caracterizam a entrevista a partir de uma conversação efetuada face a face, semiestruturada, visando proporcionar ao entrevistador as informações pertinentes para a execução da pesquisa.

Com o intuito de alcançar objetivo específico, foi realizada como primeira etapa uma revisão bibliográfica em torno do assunto em questão, em que foram analisados estudos que abordassem as características do negócio.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada com o proprietário da empresa no mês de dezembro de 2018. Foram realizadas em uma única vez, através de um roteiro (Apêndice A) com uma pesquisa sobre a estrutura organizacional da empresa visando conhecer a realidade da organização e um roteiro sobre o produto inovador (Apêndice B), com objetivo de alavancar informações pertinentes do estudo a ser realizado.

A terceira etapa ocorreu através da tradicional ferramenta do fluxo de caixa, por meio dessa técnica permite conhecer toda movimentação financeira no qual contribui para a apuração de indicadores que nortearão o caso. Sendo assim, os relatórios econômicos e financeiros, bem como os da gestão irão permitir aprimorar informações necessárias para a projeção do fluxo de caixa e obtenção do resultado.

O **quadro 8** mostra um esquema metodológico sintetizado, utilizado para o presente estudo.

Quadro 8 - Esquema metodológico da pesquisa.

Objetivo geral		Analisar a proposta para a introdução de um produto lácteo no mercado sobre o ponto de vista financeiro e econômico.		
Objetivos específicos	Pesquisa bibliográfica realizando uma revisão sobre criação e desenvolvimento de novos produtos, o mercado do agronegócio, preços; consumidores; concorrentes.	Identificar os custos da empresa, o preço praticado, considerando a movimentação financeira da empresa, controlando as entradas e saídas do caixa, por meio da	Analisar o Valor Presente Líquido (VPL) e o <i>Payback</i> <i>Payback</i> <i>Descontado</i> , TIR, MTIR, MVA e EVA.	Estabelecer, a partir das análises anteriores, possíveis estratégias a serem traçadas, detalhando o mercado de atuação para tomadas de decisão.

		criação de um fluxo de caixa		
Referencial teórico	Criação e Desenvolvimento de novos produtos	Mapeamento de custos e movimentação financeira	Análise econômica e financeira	Debate crítico
Variáveis de análise		Nível estratégico da empresa.	Estudo econômico e financeiro	
Principais fontes		Sebrae	Embrapa	ABIQ
Coleta de dados		Formulários Estruturados, informações contábeis e entrevistas		
Ferramentas de análise		Dados compilados em planilhas eletrônicas, gráficos, análise de suas variáveis através da avaliação econômica e financeira		
Geração do relatório		Os resultados serão apresentados em forma de tabelas, gráficos e quadros, discutidos com base na revisão de literatura pertinente a compreensão dos objetivos do trabalho.		

Fonte: Próprio Autor

Apresenta-se um detalhamento do esquema metodológico do estudo de caso, com cada uma das etapas no quadro 9.

Quadro 9 - Esquema metodológico do estudo de caso

ETAPAS	RESULTADOS
Levantamento bibliográfico e coleta de dados	
1-Contato com os proprietários e gestores da empresa para conhecer a situação da empresa no mercado atual.	Compreensão da situação da empresa no mercado que ela atua, identificando o posicionamento e aspectos importantes da empresa.
2- Identificações dos custos da empresa	Verificar se as receitas existentes são maiores que os custos verificando a quantidade produzida; o preço praticado.

3-Criação e averiguação de toda a movimentação financeira	Identificar as entradas e saídas da empresa, conhecer o caixa da empresa.
4- Serão realizados a análise do <i>Payback e Payback Descontado</i>	Identificar se o tempo de retorno do capital investido, de com as expectativas dos proprietários.
5- Análises da medida do valor presente líquido	Identificar através das informações adquiridas pelo fluxo de caixa o valor presente do investimento.
6- Conhecer o MVA	Busca medir o valor agregado pelo mercado ao qual reflete a expressão monetária da riqueza gerada aos sócios e acionistas de capital
7- Identificar o EVA	Medir o valor agregado pelo mercado ao qual reflete a expressão monetária da riqueza gerada aos sócios e acionistas de capital
8- Avaliações sobre os riscos e retornos esperados	Identificar e avaliar concorrentes, o mercado, a situação da economia para identificar as metas e riscos dispostos a enfrentar.
9- Avaliações dos resultados obtidos perante as informações adquiridas	Avaliar suas condições econômica e financeira a curto, médio e em longo prazo visando aumentar seu portfólio de produtos gerando maior lucratividade.

Fonte: Elaborado pelo autor

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção apresenta uma prévia dos resultados e discussões da pesquisa de forma a permitir um melhor entendimento e possível replicação em outros contextos. Para melhor estruturação dos resultados a ser obtidos, apresenta-se inicialmente o caso, enquanto contexto de investigação. Posteriormente, as premissas para a elaboração do fluxo de caixa descontado e o fluxo de caixa do projeto de investimento é apresentado, com o objetivo de identificar a viabilidade econômica e financeira do estudo.

4.1.Contextos do setor e da empresa

De acordo com Leite e Pinto (2014) a indústria de laticínios com enfoque em inovação vem desenvolvendo ideias e novos produtos que atendam consumidores cada vez mais exigentes. Esse setor vem ganhando força para a economia brasileira, produtos como queijo, manteiga, bebidas lácteas e outros derivados de leite estão se tornando parte da mesa de muitos brasileiros (CÔNSOLI, NEVES 2006)

Associação Brasileira das Indústrias de Queijo ABIQ (2017) destacou que o aumento pelo consumo de queijo se deve também pelas propriedades nutricionais que ele apresenta.

Para Lima (2015) a perspectiva de consumo é de mais de 40% até 2019, com taxa anual de 3,9%. As exportações devem passar de aproximadamente 982 mil toneladas em 2010 para 1,38 milhão de toneladas em 2019. De acordo com o autor o consumo atingirá oito kg de queijo por habitante em 2017. Através dessas projeções acredita - se que o mercado está expandindo de forma acentuada, podendo chegar a proporções bem maiores para os próximos anos.

Para o Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE (2017), a produção de queijos no Brasil tem apresentado taxas de crescimentos superiores quanto a produção de leite, no entanto, embora o cenário se apresente promissor desenvolver uma estratégia para a comercialização é fundamental para o crescimento da empresa

Para Dias (2011) algumas limitações dificultam aspectos relacionados a qualidade e segurança alimentar gerando riscos à saúde. Todavia o Brasil vem apresentando mudanças em seus sistemas em busca de uma maior qualidade, sendo necessários esforços na legislação para cumprimento das normas e exigências dos órgãos regulamentadores.

O Laticínio Beta produtor dos alimentos foi inaugurada em 2014 no interior do Estado de São Paulo, na região centro-oeste do estado. A história da empresa iniciou-se em meados de 1994, observando que seus vizinhos não utilizavam todo o leite ordenhado de suas vacas.

De início o produto era vendido apenas para amigos e vizinhos sendo posteriormente para padarias e mercados de algumas cidades da região. Além de um bar da família que se tornou parada obrigatória principalmente para as pessoas que costumam fazer suas trilhas de bicicletas ou moto, não resistem a levar uma peça de queijo minas frescal.

Percebendo o aumento dos pedidos, tiveram a ideia de ampliar o negócio; mas sempre com o norte das receitas. Com a abertura da empresa localizada em um terreno em frente ao bar, a linha de produção expandiu; sendo produzidos a ricota, queijo muçarela e o famoso queijo frescal. Todos os produtos são submetidos ao controle de qualidade; é registrado no Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISP), seguindo também as normas da Vigilância Sanitária. Além de encontrar os produtos em mercado e padaria, o consumidor pode adquirir os produtos diretamente na fábrica.

No ano de 2017 a firma ampliou instalando uma unidade na cidade de Jaboticabal – SP, em 2018 uma loja em Monte Alto – SP e sua primeira franquía na cidade de Taquaritinga. A firma visa à qualidade de seus produtos, apesar de ser uma entidade pequena está sempre buscando novas oportunidades de crescimento com produtos diferentes e inovadores.

A Indústria Beta atende toda a região e sua gama de produtos pode ser encontrada em supermercados da região, em lojas distribuídas pelas cidades de Jaboticabal, Monte Alto e Taquaritinga ambos na região de Ribeirão Preto e Araraquara no estado de São Paulo.

A Firma Beta apresenta um rígido controle interno de higiene visto que por se tratar de produtos alimentícios é de extrema importância estar atento a todos os procedimentos executados. Outros fatores importantes são considerados dentro dos controles internos como: Controle das entradas de matéria prima; Armazenagem e saídas dos produtos; Controle de estoques; Quantidade de vendas; Qualidade dos produtos.

A empresa por ser uma empresa de pequeno porte todas suas decisões pelo seu proprietário apresenta um faturamento mensal de aproximadamente R\$200.000,00 pelo regime Simples Nacional.

Desde sua inauguração a indústria vem inovando proporcionando variedades em produtos e sabores, atualmente a indústria contempla 07 (sete) produtos em seu âmbito de negócio. Importante destacar que a firma não apresenta um setor de Pesquisa e Desenvolvimento, todos seus produtos são frutos de parcerias com pequenos produtores de queijos artesanais principalmente da região de Minas Gerais.

Abaixo seguem os produtos oferecidos pela indústria Beta:

- Queijo Frescal (tradicional)
- Muçarela
- Queijo Trança
- Ricota
- Queijo Provolone
- Doce de Leite em pote
- Iogurtes com diversos sabores

A indústria apresenta como missão manter – se melhor naquilo que realiza, garantindo melhores produtos aos clientes; como visão, tornar o produto referência em qualidade e sabor estando presente na mesa dos clientes; como valores, sempre cumprir com seus compromissos, realizando suas atividades corretamente com sinceridade e transparência em suas decisões.

A estrutura organizacional é verticalizada, a empresa apresenta conhecimento e domínio das fases da fabricação de seus produtos, ou seja, a empresa possui uma estrutura eficiente para atender ao mercado em que atua. Todo processo de análise de mercado ocorre através de pesquisas de mercado, com o objetivo de conhecer as características dos clientes potenciais.

Nesse contexto, o maior concorrente é o mercado informal, visto que o foco principal da firma é o varejo. A empresa mantém – se superior aos seus concorrentes por apresentar diversidade de produtos, qualidade e um excelente trabalho de marketing.

Fica claro o nível de exigência do consumidor final e principalmente dos órgãos de inspeção, partindo dessa premissa, os produtos oferecidos apresentam qualidades nas prateleiras, boa apresentação visual dos produtos e frequência nas entregas.

A estratégia para lançar novos produtos ocorre decorrente das necessidades dos clientes e análise do mercado, através dessas iniciativas são exploradas novas características que poderão ser incorporadas junto a seus produtos, todo processo de desenvolvimento de novos produtos ocorre com parceiros internos e externos.

Todo processo de divulgação do produto ocorre por meio de alguns canais, como destacado:

- Redes sociais.
- Marketing boca a boca.
- Panfletagem.
- Rádio

Fica evidente a possibilidade de atender novos mercados decorrente das atividades realizadas com objetivo de fortalecer a empresa. Ressalta ainda investimentos realizados para padronização da identidade visual da marca.

A política de crédito para o varejo é realizado à vista/cartão de crédito ou débito, no atacado ocorre através da análise de crédito e volume de vendas; prazo esse que não ultrapassa 10 (dez) dias de pagamento realizado através de boleto bancário.

A estratégia de diferenciação de seus produtos em relação a seus concorrentes para se fortalecer no mercado está em buscar maior qualidade, pontualidade na entrega, uma reposição assistida e um trabalho forte de pós-venda. O sócio – proprietário comenta que as parcerias são realizadas através de um compromisso cada qual decorrente as suas atribuições e responsabilidades.

O levantamento realizado partiu de um roteiro de entrevista e analisado por método de análise de conteúdo.

4.1.1. Contexto da estratégia de inovação

Em um cenário competitivo conforme já descrito acima, o mercado vem tomando proporções em que as indústrias devem estar desenvolvendo novos produtos ou melhorando a gama existente. A empresa Beta por ter um perfil inovador sempre está analisando o mercado em que atua e realizando pesquisas para entender as preferências dos consumidores.

Partindo dessa premissa identificou a necessidade de um produto que atenda a um público apreciador de queijos diferenciados. A empresa Beta possui uma programação de novos produtos a ser inseridos no mercado, sendo que a manteiga está em fase de testes.

O produto a ser desenvolvido é realizado através de um processo diferenciado em seu processo de maturação, no qual é utilizado apenas o creme e sal sem adição de corantes.

A característica mais percebida no produto inovador é o sabor, ressalta o entrevistado que a matéria – prima adquirida vem de produtores selecionados e padronizados. Todos os processos de produção devem seguir o que pede os órgãos fiscalizadores como o SIF- Serviço de Inspeção Federal ou o SISP - Serviços de Inspeção de São Paulo.

Para que as organizações possam se manter no mercado cada vez mais competitivo em um cenário cada vez mais complexo é necessário ofertar soluções inovadoras, visando as necessidades dos consumidores. (MACEDO, MIGUEL E CASAROTTO, 2015).

A priori o proprietário foi buscar junto a pequenos produtores de queijos conhecimentos e técnicas para a elaboração de um novo produto; em posse dessas estão sendo realizados testes internos ao produto a ser oferecido.

Para que o resultado esperado possa ser alcançado à firma cuidadosamente vem executando algumas etapas para o sucesso do produto, no qual destacado abaixo:

- Entradas de novas tecnologias;
- Oportunidades: introdução, testes, desenvolvimento, estratégias, mudanças;
- Mudanças no processo de produção;
- Novos mercados.

4.2. Premissas para a construção do fluxo de caixa

Essa primeira etapa de avaliação do projeto visa a construção do fluxo de caixa projetado do investimento e, para tal, destaca-se as premissas para sua elaboração.

4.2.1. Investimento

Para elaboração do projeto o investimento irá agregar novas tecnologias obtidas desde a concepção das ideias iniciais do produto, agregando valor intelectual para o desenvolvimento e planejamento das etapas, questões operacionais e conhecimento do mercado. O investimento Inicial é apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Investimento Inicial

Investimento	R\$
Planejamento e desenvolvimento da ideia	5.000,00
Produção e confecção do material	25.000,00
Total	30.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2. Análise do fluxo de caixa

Na presente pesquisa foi realizado a projeção de um fluxo de caixa baseando -se em um negócio que irá produzir resultados futuros que será adequada e que possa mostrar os riscos característicos ao projeto e ao mesmo tempo ao fluxo de caixa projetado.

Através da projeção de possíveis cenários torna-se uma estratégia proporcionando às empresas uma possibilidade de antecipar e identificar situações diante de diversas expectativas de comportamento do mercado. (FALLER; DE ALMEIDA, 2014).

Foi estimado um prazo futuro de 10 (dez) anos para projeção, ainda que não exista um prazo futuro para determinado fluxo de caixa posto ao ciclo de vida de derivados de leite. Para a elaboração do fluxo de caixa projetado considera-se que os riscos e as condições básicas do negócio devem manter-se ao longo do período projetado.

As projeções do presente trabalho são fundamentadas em informações extraídas através de fontes externas à empresa. Através da carta de conjuntura do IPEA e o Ministério da Agricultura que mostram perspectivas e projeções macroeconômicas.

Destaca-se também os informes conjunturais da Confederação Nacional da Indústria (CNI) que mostram dados importantes para o acompanhamento do cenário econômico nacional, apresentando projeções para o ano seguinte, através de indicadores econômicos relacionado a indústrias de laticínios. Ressalta também o relatório FOCUS pertencente ao BACEN que apresenta perspectivas do cenário diante de um conjunto de fatores macroeconômico.

A presença de incertezas é inerente à análise de investimento; assim uma abordagem realista destas análises podem gerar a deserção ou aumento no decorrer do empreendimento. (NORONHA, MELLO, SANCHES DA SILVA; 2014).

No presente estudo, realizou-se uma análise de sensibilidade com projeção de três cenários: conservador, otimista e pessimista, descritos no **Quadro 10**.

Quadro 10. Cenários para elaboração dos Fluxos de Caixas

Cenário	Faturamento	Custo Variável Total	Custo Fixo Total
Conservador	Estável	Estável	Estável
Otimista	Aumento de 5%	Aumento de 5%	Aumento de 5%
Pessimista	Redução de 2%	Aumento de 2%	Aumento de 2%

Fonte – Elaborado pelo autor

As informações para a projeção do fluxo de caixa foram retiradas de dados financeiros e contábeis junto ao sócio e proprietário da firma e posteriormente foram realizados em planilhas tipo Excel; a partir das informações apuradas foram conhecidas o VPL, o *Payback*, o *Payback Descontado*, T.I.R, o Mtir, o M.V.A e o E.V.A.

Por meio da projeção dos cenários pode proporcionar às firmas possíveis adversidades junto ao mercado, eliminando barreiras garantindo o sucesso do negócio. As informações

investigadas, apreciadas e processadas por profissionais do mercado e juntamente com as previsões quantitativas, aumentam a exatidão das projeções. (STAUDT; GONÇALVES, RODRIGUES, 2016). As **Tabelas 2, 3 e 4**, mostram os cenários para a projeção do fluxo de caixa.

Todos os dados apurados foram realizados através de planilhas elaboradas por meio das ferramentas financeiras do Excel.

Tabela 2- Fluxo de Caixa Projetado Pessimista

Fluxo de Caixa													
Períodos	VP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(+) Receita Bruta	914.286		96.000,00	100.800	105.840	111.132	116.689	122.523	128.649	135.082	141.836	148.928	
(-) Deducoes (Imposto Simples)	0												
(-) Deducoes (Cartao)	0												
(=) Receita Líquida	914.286		96.000,00	100.800	105.840	111.132	116.689	122.523	128.649	135.082	141.836	148.928	
(-) Custos fixos	-298.275		-30.000	-31.800	-33.708	-35.730	-37.874	-40.147	-42.556	-45.109	-47.815	-50.684	
(-) Despesas Variáveis	0												
(=) Margem de Contribuição	616.010		66.000	69.000	72.132	75.402	78.814	82.376	86.094	89.973	94.020	98.243	
(-) Custos variáveis	447.413		45.000	47.700	50.562	53.596	56.811	60.220	63.833	67.663	71.723	76.027	
(-) Despesas	231.652		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	
(=) EBTIDA	-63.055		-9.000	-8.700	-8.430	-8.194	-7.997	-7.844	-7.740	-7.691	-7.703	-7.783	
(-) Depreciação	92.661		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	
(=) LAIR (Lucro antes do Imposto)	-155.716		-21.000	-20.700	-20.430	-20.194	-19.997	-19.844	-19.740	-19.691	-19.703	-19.783	
(-) IR/CR	-14.793		-1.995	-1.967	-1.941	-1.918	-1.900	-1.885	-1.875	-1.871	-1.872	-1.879	
(=) Resultado	-170.509		-22.995	-22.667	-22.371	-22.112	-21.897	-21.729	-21.615	-21.562	-21.575	-21.662	
(+) Depreciação	92.661		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	
(=) Fluxo de Caixa Operacional	-77.848		-10.995	-10.667	-10.371	-10.112	-9.897	-9.729	-9.615	-9.562	-9.575	-9.662	
(-/+) Investimento													
Investimento		-30.000											
(=) Fluxo de Caixa Livre		-30.000	-10.995	-10.667	-10.371	-10.112	-9.897	-9.729	-9.615	-9.562	-9.575	-9.662	
(=) Fluxo de Caixa Acumulado		-30.000	-40.995	-51.662	-62.033	-72.145	-82.042	-91.771	-101.386	-110.948	-120.523	-130.185	
(=) Fluxo de Caixa Descontado		-30.000	-10.471	-9.675	-8.959	-8.319	-7.755	-7.260	-6.833	-6.472	-6.172	-5.932	
(=) Fluxo de Caixa Descontado Acumulado		-30.000	-40.471	-50.147	-59.106	-67.425	-75.180	-82.439	-89.272	-95.744	-101.916	-107.848	
			-9.495	-9.167	-8.871	-8.612	-8.397	-8.229	-8.115	-8.062	-8.075	-8.162	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 3 – Fluxo de Caixa Projetado Conservador

Fluxo de Caixa												
Períodos	VP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Receita Bruta	996.769		96.000,00	102.720	109.910	117.604	125.836	134.645	144.070	154.155	164.946	176.492
(-) Deducoes (Imposto Simples)	0											
(-) Deducoes (Cartao)	0											
(=) Receita Líquida	996.769		96.000,00	102.720	109.910	117.604	125.836	134.645	144.070	154.155	164.946	176.492
(-) Custos fixos	-273.775		-30.000	-31.200	-32.448	-33.746	-35.096	-36.500	-37.960	-39.478	-41.057	-42.699
(-) Despesas Variáveis	0											
(=) Margem de Contribuição	722.994		66.000	71.520	77.462	83.858	90.741	98.145	106.111	114.677	123.889	133.793
(-) Custos variáveis	410.663		45.000	46.800	48.672	50.619	52.644	54.749	56.939	59.217	61.586	64.049
(-) Despesas	231.652		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(=) EBTIDA	80.679		-9.000	-5.280	-1.210	3.239	8.097	13.396	19.171	25.460	32.303	39.744
(-) Depreciação	92.661		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
(=) LAIR (Lucro antes do Imposto)	-11.982		-21.000	-17.280	-13.210	-8.761	-3.903	1.396	7.171	13.460	20.303	27.744
(-) IR/CR	-1.138		-1.995	-1.642	-1.255	-832	-371	133	681	1.279	1.929	2.636
(=) Resultado	-13.120		-22.995	-18.922	-14.465	-9.593	-4.274	1.529	7.852	14.739	22.232	30.380
(+) Depreciação	92.661		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
(=) Fluxo de Caixa Operacional	79.541		-10.995	-6.922	-2.465	2.407	7.726	13.529	19.852	26.739	34.232	42.380
(-/+) Investimento												
Investimento		-30.000										
(=) Fluxo de Caixa Livre		-30.000	-10.995	-6.922	-2.465	2.407	7.726	13.529	19.852	26.739	34.232	42.380
(=) Fluxo de Caixa Acumulado		-30.000	-40.995	-47.917	-50.382	-47.974	-40.248	-26.719	-6.867	19.872	54.104	96.484
(=) Fluxo de Caixa Descontado		-30.000	-10.471	-6.278	-2.129	1.981	6.054	10.096	14.109	18.098	22.066	26.017
(=) Fluxo de Caixa Descontado Acumulado		-30.000	-40.471	-46.750	-48.879	-46.898	-40.845	-30.749	-16.641	1.457	23.524	49.541
			-9.495	-5.422	-965	3.907	9.226	15.029	21.352	28.239	35.732	43.880

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4 - Fluxo de Caixa Projetado Otimista

Fluxo de Caixa												
Períodos	VP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Receita Bruta	1.243.504		96.000,00	107.520	120.422	134.873	151.058	169.185	189.487	212.225	237.692	266.216
(-) Deducoes (Imposto Simples)	0											
(-) Deducoes (Cartao)	0											
(=) Receita Líquida	1.243.504		96.000,00	107.520	120.422	134.873	151.058	169.185	189.487	212.225	237.692	266.216
(-) Custos fixos	-311.490		-30.000	-32.100	-34.347	-36.751	-39.324	-42.077	-45.022	-48.173	-51.546	-55.154
(-) Despesas Variáveis	0											
(=) Margem de Contribuição	932.013		66.000	75.420	86.075	98.122	111.734	127.108	144.465	164.052	186.147	211.062
(-) Custos variáveis	467.236		45.000	48.150	51.521	55.127	58.986	63.115	67.533	72.260	77.318	82.731
(-) Despesas	231.652		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(=) EBTIDA	233.125		-9.000	-2.730	4.555	12.995	22.748	33.993	46.932	61.792	78.829	98.331
(-) Depreciação	92.661		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
(=) LAIR (Lucro antes do Imposto)	140.465		-21.000	-14.730	-7.445	995	10.748	21.993	34.932	49.792	66.829	86.331
(-) IR/CR	13.345		-1.995	-1.399	-707	95	1.021	2.089	3.319	4.730	6.349	8.201
(=) Resultado	153.809		-22.995	-16.129	-8.152	1.090	11.769	24.082	38.251	54.522	73.178	94.532
(+) Depreciação	92.661		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
(=) Fluxo de Caixa Operacional	246.470		-10.995	-4.129	3.848	13.090	23.769	36.082	50.251	66.522	85.178	106.532
(-/+) Investimento												
Investimento		-30.000										
(=) Fluxo de Caixa Livre		-30.000	-10.995	-4.129	3.848	13.090	23.769	36.082	50.251	66.522	85.178	106.532
(=) Fluxo de Caixa Acumulado		-30.000	-40.995	-45.124	-41.276	-28.186	-4.417	31.665	81.917	148.438	233.616	340.148
(=) Fluxo de Caixa Descontado		-30.000	-10.471	-3.745	3.324	10.769	18.624	26.925	35.713	45.025	54.906	65.401
(=) Fluxo de Caixa Descontado Acumulado		-30.000	-40.471	-44.217	-40.893	-30.124	-11.500	15.425	51.138	96.163	151.069	216.470
			-9.495	-2.629	5.348	14.590	25.269	37.582	51.751	68.022	86.678	108.032

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3. Valor Presente Líquido

A ferramenta do VPL busca a projeção de um fluxo de caixa futuro e fundamenta -se em um negócio que depende de ganhos futuros que serão produzidos, no qual se descontados para um valor presente por meio da aplicação de uma taxa de desconto que seja adequada e que permite analisar os riscos ao negócio e ao fluxo de caixa que está sendo projetado.

Para a projeção do fluxo de caixa, nessa pesquisa, foi estimado um tempo de projeção de 10 (dez) anos e uma taxa de desconto de 8,25% aa, foi utilizado como taxa de desconto, para o cálculo do VPL, o valor da taxa do financiamento disponível para o Fundo Centro-Oeste (FCO) que dispõe de taxas na faixa que vai de 7,5%aa a 10%aa, a depender do porte da empresa; considera – se que os possíveis riscos e condições essenciais do empreendimento devem -se estabelecer pelo período projetado. (BANCO DO BRASIL, 2019)

Sendo assim, o Valor Presente Líquido conforme destacado por ASSAF NETO (2016) no qual apresenta a riqueza da empresa oferecendo certas informações para decisão de investimento é apresentado na tabela 8.

Tabela 5- Resumo dos VPLs dos Cenários Estudados

Resumo dos Cenário	VPL (R\$ mil)
Cenário Conservador	49.541,00
Cenário Pessimista	-38.487,00
Cenário Otimista	216,470,00

Fonte: Próprio autor

Foi realizado uma análise do Valor Presente Líquido através da projeção do Fluxo de Caixa com base nas informações adquiridas em conformidade com os sócios. Através da análise de Sensibilidade do Fluxo de Caixa, elaborando-se três cenários futuros, de acordo com o **Quadro 10**, em que os cenários futuros são considerados como: cenário Conservador, em que não ocorrem modificações na projeção futura; um cenário Otimista com o aumento de 5%aa no Faturamento, e aumento também de 5%aa nos Custos Variáveis e Custos Fixos, e finalmente, um terceiro cenário Pessimista, em que ocorre redução de 2%aa no Faturamento e aumento nos Custos Variáveis e Custos Fixos de 2%aa.

De acordo com os resultados obtidos, o cenário conservador apresenta-se favorável de acordo com o mercado atual, uma vez que a empresa atinge seu ponto de estabilidade e passou pelas objeções iniciais, ressaltando sua posição privilegiada no mercado de atuação;

apresentando um VPL maior que o investimento realizado, no qual agrega valor econômico através da manteiga.

No cenário pessimista, o VPL apresenta – se negativo em relação ao investimento da empresa; não garantindo a agregação de valor dela. Deve considerar que nesta situação negativa à firma deve tomar ações gerenciais e corrigir as distorções para que possa realizar correções ao longo do tempo.

No cenário otimista, o VPL possui um valor muito maior em relação aos outros cenários o que gera uma maior viabilidade no negócio, apesar de apresentar um valor muito superior aos outros cenários fica difícil alcançar os resultados desse cenário, porém uma medida a ser alcançada.

4.2.4. Tempo de Recuperação de Capital

O Tempo de Recuperação de Capital mostra qual o tempo necessário para que possa ocorrer a recuperação do investimento realizado no projeto e o tempo necessário para que o dinheiro seja recuperado, não considerando outro tipo de taxa entre o investimento realizado e os saldos finais de caixa no qual foi projetado; partindo dessa premissa, se torna uma medida inicial de risco à medida que um tempo menor para essa recuperação gere menores riscos, em contrapartida, tempos maiores para essa recuperação do capital investido indica maiores riscos.

Nesta seara, na tabela 9 abaixo apresenta-se os resultados obtidos através do fluxo de caixa realizado:

Tabela 6 - Tempo de Recuperação de Capital

Resumo dos Cenário	Payback Simples	Payback Descontado
Cenário Conservador	8 anos e 10 meses	4 anos
Cenário Pessimista	14 anos e 24 meses	10 anos e dois meses
Cenário Otimista	6anos e 7 meses	3 anos e um mês

Fonte: Próprio autor

Deste modo, nos três cenários analisados, o Tempo de Recuperação de Capital encontra – se um prazo médio, no qual os investimentos serão recuperados com riscos existentes. Este indicador permite ao investidor, que o capital investido em todos os cenários apresentam condições favoráveis para a recuperação do capital. Sendo assim o investidor deve ficar atento e realizar um acompanhamento periódico da empresa para que possa gerar um retorno positivo do negócio.

4.2.5. Análise da TIR e da MTIR

Através da TIR é possível encontrar a taxa de retorno no qual visa agregar valor econômico para a criação de manteiga, mas ao mesmo tempo o cálculo da TIR pode não estar próxima da realidade uma vez que apresenta inadequado pois considera que os saldos positivos possam ser reinvestidos na mesma TIR.

Dessa forma, foi definido calcular também a MTIR no qual realiza a correção do tempo, levando para a data final os fluxos positivos e a data inicial todos os fluxos negativos.

Foi considerado a taxa de 12% a.a de financiamento, o que representa um referencial de longo prazo para a aplicação dos saldos de caixa positivos, no qual a firma pode reaplicar em seu negócio para sua expansão e, deste modo, não precisa captar recursos de terceiros.

Ressalta, que a taxa apresentada está adaptável com as taxas financeiras de aplicação atualmente disponíveis no mercado; não se realizou qualquer tipo de análise ou impacto tributário na taxa, seja nas aplicações financeiras bancárias ou no próprio negócio.

Por fim, para o cálculo da TIR e MTIR, foram realizados coma função financeira TIR e MTIR correlato na planilha de Excel no fluxo de caixa projetado apresentado na tabela 10 abaixo:

Tabela 7- Análise da TIR e MTIR

Resumo dos Cenário	TIR (%aa)	MTIR(%aa)
Cenário Conservador	15,35	14
Cenário Pessimista	-9,34	-6
Cenário Otimista	34,77	27

Fonte: Próprio Autor

Nos cenários Conservador e Otimista é possível identificar valores favoráveis com os fluxos de caixa positivos, ressalva no cenário pessimista uma restrição quanto a TIR e MTIR.

Considerando o tempo de 10 (dez) anos a TIR apresenta-se em uma situação positiva agregando valor ao negócio, vale destacar que apesar dos resultados obtidos apresenta-se ressalvas. Pois as taxas utilizadas são significativamente acima das praticada no mercado e dessa forma se tornam apenas uma referência de que o projeto, em se tratando dos cenários considerados, apresenta agregação de valor econômico para a empresa.

A análise da MTIR denota mais consistente e adequada à realidade desta análise, pois considera que os saldos positivos de caixa serão reaplicados em taxas de mercado compatíveis com a realidade efetiva; no caso, taxa de 12%aa.

A análise realizada pela MTIR apresenta -se mais adequada a realidade da pesquisa, sendo os cenários mais conservadores e otimistas apresentando taxas de 14% e 27% a.a., tornado -se compatível com o investimento demonstrando a aceitação, agregando valor econômico para a manteiga. Valores esses que se que se mostram maiores à taxa de captação financeira disponível no mercado para financiar o negócio

4.2.6. Valor Econômico Adicionado - E.V.A

Os investidores devem avaliar com clareza se o capital empregado em um determinado projeto está sendo bem aplicado, sendo assim o EVA é um indicador do valor econômico agregado que permite os sócios e acionistas das empresas identificar como seu investimento está sendo consolidado.

Atribuir as diferenças à avaliação econômica em cima do cálculo do custo da dívida (K_i) através do método contábil convencional, sumo por meio das demonstrações contábeis, por abranger em sua composição pagamentos que não são exclusivamente atrelados aos contratos de empréstimos e financiamentos (SILVA,2009).

Visando minimizar possíveis distorções dos indicadores, salientando os obstáculos de se alcançar o Custo do Capital Próprio (K_e) de organizações brasileiras, a metodologia utilizada para cálculo dessa taxa ocorreu através de um *benchmarking* da economia dos EUA. Dessa forma, apura-se o coeficiente beta, utilizando a média americana do setor de laticínios e calcula-se o beta através da equação abaixo:

$$\beta = \frac{\beta}{[1 + (\frac{P}{PL})x(1-IR)]} \quad (09)$$

Para se calcular o coeficiente beta (foram retirados do site do autor americano Damodaran (2017), no qual calcula o beta médio das organizações norte – americana. Ressalta nas decisões de investimento requisitos de possíveis riscos através do método CAPM (Capital Asset Pricing Model) ao qual denota o retorno pelo risco em relação a uma taxa de mercado. Considera-se o uso do método CAPM para a economia brasileira, incluindo a inflação como um gerador de risco.

Na tentativa de minimizar distorções pontuais e para que o cálculo se torne direto e simples, o cálculo foi realizado utilizando a taxa Selic em 6,4% e o Prêmio de Risco em 2,65%, sendo assim foi encontrado o $K_e = 9,05\%$.

Na tabela 11 é apresentado o Valor Econômico Agregado:

Tabela 8 - Valor Econômico Agregado

Resumo dos Cenário	EVA
Cenário Conservador	R\$ 76.541,22
Cenário Pessimista	-R\$ 11.486,76
Cenário Otimista	R\$ 243.470,31

Fonte: Próprio Autor

A partir dos dados obtidos é possível identificar pelos gestores da empresa bem como a projeção dos cenários futuros a viabilidade e a aplicabilidade do negócio através do E.V.A; uma vez que ela cria valor para a firma garantindo o desempenho gerencial em todo nível organizacional.

Pois o cálculo de valor econômico busca medir o quanto a empresa aumentou seu valor para os sócios e acionistas, sendo assim, se os gestores se baseiam através do EVA podem ajudar a garantir que eles administrem de forma mais consistente a potencialização do patrimônio dos sócios (EHRHARDT,BRIGHAM;2001).

Logicamente a presença de incertezas é inerente à análise de investimento. Assim, uma abordagem realista destas incertezas e das probabilidades dos eventos que possam ocorrer devem incorporar ao novo projeto, justificando o abandono ou expansão dele.

Esse resultado demonstra que no período avaliado o lucro obtido nas operações está sendo suficiente permitindo que os sócios alcancem a remuneração de seu capital investido com ressalva no cenário pessimista no qual apresenta um valor negativo.

4.2.7. Margem de Valor Agregado - M.V.A

O M.V.A mostra a diferença entre o valor que os investidores colocaram na empresa, sendo desde o início do negócio, ou seja, a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o valor do investimento realizado (ASSAF NETO, 2004).

Sendo assim a tabela 12 mostra a Margem de Valor Agregado – M.V.A:

Tabela 9 – Margem de Valor Agregado

Resumo dos Cenário	MVA
Cenário Conservador	R\$ 28.868,46
Cenário Pessimista	- R\$ 31.049,12
Cenário Otimista	R\$ 29.634,79

Fonte: Próprio Autor

Com o resultado é possível identificar um M.V.A positivo no qual representa o valor real da empresa incluído os ativos da empresa, mostrando que a empresa apresenta um potencial para gerar valor nos cenários conservador e otimista. Como já apresentado nas outras análises o cenário pessimista se mostra inviável, não gerando riqueza aos proprietários, o que sugere uma melhor análise do projeto.

Para Ehrhardt, Brigham (2001) se a organização apresenta um histórico de EVAs negativos, seu MVA tende a ser negativo, porém, seu MVA será positivo se a empresa tiver um histórico de EVAs positivo.

Esse valor equivale ao ganho que a empresa gerou para seu sócio, com base no EVA encontrado; deste modo é possível a criação de valor do empreendimento, todavia, para que a empresa possa obter melhores resultados é necessário um trabalho árduo para o sucesso do negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Contribuição Gerencial

O trabalho proposto apresenta -se relevante para a empresa, pois o trabalho realizado apresenta instrumentos que podem ser utilizadas pelos sócios para tomada de decisão com objetivo de garantir a viabilidade do projeto. Com as informações adquiridas é possível identificar novas oportunidades para investimento, bem como ganho no mercado de atuação.

O mapeamento estratégico na firma e do mercado que irá atuar foi possível identificar relevância para a compreensão do cenário e das características do público que irá atingir, com aspecto importante denota a relevância em continuar a estratégia de diversificar seus produtos o valor da pesquisa de mercado para o setor em análise. Destaca também a importância de analisar o investimento para projeção de novos produtos através de diversos itens e sabores.

Demonstra-se a importância de técnicas nos quais se complementam como a análise do VPL, TIR, MTIR, *Payback*, *Payback* Descontado, MVA e MGA como estratégia para criar valor e consequentemente avaliar os cenários em que o produto será inserido. A partir desta análise compreender que os recursos pertencentes a organização se torna uma ferramenta estratégica que auxilia a empresa a melhorar seu desempenho financeiro.

As empresas devem inovar com novos produtos, seja novo ou alguma melhoria, podendo ser um fator criador de valor. A necessidade de explorar todo seu conhecimento pelo mercado juntamente com conhecimento e experiência já adquiridos são de suma importância para gerar novas oportunidades.

O investimento em P&D para um projeto de inovação é de suma necessidade; destacando as fases de informações até sua formalização; como a necessidade de coletar as informações para o projeto, a criação e desenvolvimento dele, a execução e o mercado em que será inserido. Vale ressaltar a mensuração das informações para a viabilização do projeto e consequentemente a análise dos investimentos existentes.

Entretanto nem todas firmas possuem uma área de P&D, dessa forma cada empresa deve possuir disposição para estruturar o processo de inovação de acordo com suas características e a partir daí definir a melhor estratégia de avaliação de investimento do seu negócio.

Em confirmação do processo de avaliar o investimento de um negócio apresentam variáveis de incertezas e a necessidades de técnicas para essa análise são de uma importância para aproximar a realidade.

Finalmente a importância de a empresa obter o controle das informações contábeis e financeiras, como acompanhamento do mercado em que atua com a finalidade de propagar sua gama de produtos e traçar a estratégia de decisão de investimento.

5.2. Conclusão

Através das análises realizadas foi possível compreender a realidade da empresa em seus aspectos internos através da análise econômica e financeira bem como externo analisando o mercado e seu posicionamento estratégico.

No interesse de direcionar o estudo definiu-se como objetivo principal analisar a proposta para a introdução de um produto lácteo no mercado sobre o ponto de vista econômico e financeiro visando a criação de valor para o negócio.

Os objetivos secundários foram realizar uma revisão sobre criação e desenvolvimento de novos produtos, o mercado do agronegócio, preços; consumidores; concorrentes; identificar potencial de mercado através de uma análise mercadológica, analisar os custos da empresa conhecendo todo sistema de custeio e o preço praticado, considerando a movimentação financeira da empresa, controlando as entradas e saídas do caixa, por meio da criação de um fluxo de caixa; realizando as análises , e , a partir das análises identificar possíveis estratégias a serem traçadas, detalhando o mercado de atuação para tomadas de decisão.

Para que a agregação de valor pudesse ocorrer foi proposto a construção de um fluxo de caixa descontado extraídos informações junto ao sócio da empresa, no qual foi elaborado com três cenários diferentes.

Através das ferramentas utilizadas para análise de investimento foi constatado que é possível agregar valor econômico e financeiro através da manteiga, no caso único que foi estudado. Sendo assim, a oportunidade de criar valor com a inovação, através da diversificação de seu portfólio de produtos.

Os resultados apresentados denota uma preocupação no cenário pessimista, pois através dos valores alcançados rejeitaria a inserção da manteiga. A empresa deve buscar medidas para reverter o cenário, identificar novas estratégias para que a firma possa viabilizar a inserção do produto estudado ou mesmo de novo itens.

No cenário conservador e otimista a viabilidade econômica e financeira para a inserção da manteiga se torna viável uma vez que os resultados são maiores em relação aos riscos predeterminados; representando um potencial para a organização aumentar sua gama de produtos e principalmente torna-se referência no mercado de atuação com seus produtos.

A corroboração de que a inovação, mesmo sendo incremental, se torna um dos principais fatores como estratégia organizacional, proporciona a empresa maior valor e consequentemente alcançar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

No estudo também foi destacado a relevância quanto o investimento em P&D para criar valor para as empresas, bem como a necessidade de a firma administrar as atividades de inovação de seu negócio, proporcionando oportunidades para seu negócio.

Através das análises realizadas foi possível identificar alguns pontos nos quais podem ser atrativos para a expansão do negócio, bem como a introdução da manteiga na gama de produtos.

5.3. Limitações e Sugestões do Trabalho

Por se tratar de um estudo de caso único, o trabalho apresentou algumas limitações para a construção do fluxo de caixa que dependeu de informações financeiras da firma e do sócio. Ressalta, uma pesquisa exploratória, no qual demanda ao pesquisador muita observação e análise, sendo assim, suscetível a interpretações pessoais.

Ressalta o tempo para a coleta de dados, destacando o curto período para a realização da pesquisa. As informações obtidas foram utilizadas para a realização das projeções, algumas premissas adotadas pela empresa podem prejudicar o resultado das projeções.

Outras limitações devem ser destacadas como a ausência de comparativos com outras empresas, como um estudo de casa estritamente familiar, no qual apresenta pouco tempo de mercado podendo gerar distorções na busca e análise de dados.

No entanto, o estudo aplicado proporciona uma contribuição para os sócios – acionistas, permitindo-os entender o seu negócio, identificando oportunidades e desafios proporcionando alcançar uma maior lucratividade bem como alternativas para investimento.

Os resultados apresentados casa com a realidade atual na firma estudada. O estudo não pode ser generalizado e os dados obtidos são restritos à empresa e no período analisado.

Novos trabalhos poderão ser executados destacando outras fontes de informações e profissionais de várias empresas, no qual podem mensurar o efeito da estratégia no valor final da organização.

Sendo assim, a partir da pesquisa atingiu-se plenamente os objetivos propostos do pesquisador e os objetivos propostos do programa de Mestrado Profissional em Administração.

5.4. Sugestões para pesquisa futura

Busca -se novas linhas de pesquisa sejam implementadas para compreender melhor a criação de valor, ou a importância de novos produtos para o mercado consumidor. Sendo assim novas pesquisas no sentido de entender e garantir a viabilidade econômica e financeira do negócio e consequentemente criar valor para a empresa.

O estudo realizado denota a importância na gestão, conhecer todo o cenário em que atua e a necessidade de uma avaliação econômica e financeira seja pequena, média e grande porte. Outro fator importante é a necessidade de novas pesquisas referente Pesquisa e Desenvolvimento, como também a importância de a inovação radical e inovação incremental para o crescimento, desenvolvimento e criação de valor para empresas.

A presente pesquisa possibilita estudos futuros, abordando questões de inovação no cenário nacional e principalmente compreender a relevância social e econômica do agronegócio na economia nacional.

6. REFERÊNCIAS

- ABIQ - Associação Brasileira das Indústrias de Queijo. **Mercado Nacional de Lácteos**. 2014. Disponível em: <http://www.abiq.com.br/noticias_ler.asp?codigo=1561&codigo_categoria=6&codigo_subcategoria=6>. Acesso em: 24. mai.2018
- ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Números do Setor**. 2017. Disponível ><http://www.abia.org.br/vsn/temp/NumerosdoSetor2016.pdf>. Acesso em: 04.ago.2018. a
- ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. **Faturamento**. 2017. Disponível ><https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2017.pdf>. Acesso em 04.set..2018.b
- ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Ficha Técnica**. 2017. Disponível: <http://www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>. Acesso em: 06 set. 2018.c
- AMARAL, Gisele Ferreira; GUIMARÃES, Diego Duque. **Panoramas setoriais 2030: alimentos**.2017. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14234/2/Panoramas%20Setoriais%202030%20>. Acesso em: 10 out.2018
- ANUALPEC - **Anuário da Pecuária Brasileira**. São Paulo: Instituto FNP, 2014.
- DE ARAÚJO, R. R; RÉVILLION, J. P. P. **Identificação do grau de dificuldade do processo de desenvolvimento de novos produtos na indústria de laticínios do Rio Grande do Sul**. Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes, v. 69, n. 1, p. 37-46, 2014.
- ALMLI, V.L., NAES, T., ENDERLI, G., SULMONT-ROSSÉ, C., ISSANCHOU, S., HERSLETH, M. Consumers': acceptance of innovations in traditional cheese. **A comparative study in France and Norway**. Appetite 57, 110–120,2011.
- AMORIN, C.; SILVA, F. ; AMIN, M. - **Análise SWOT da indústria de laticínios da microrregião de São Felix do Xingu - PA**. Revista em Agronegócio e Meio Ambiente, Maringá – PR. v. 8, n. 1, p. 9-29. 2015.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estabilidade Financeira**. 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/selicdadosdiarios>>. Acesso em: 10 maio 2019
- BANCO DO BRASIL. **FCO Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste**. 2019. Disponível em <<https://www.bb.com.br/docs/pub/gov/dwn/CartilhaFCO.pdf>>. Acesso em 02 jul 2019.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BEDENDO, R., HAHN, I. S., SCHERER, F. L., BACK, L., OSWALD, R., & COSTA, V. M. F. (2014). **O processo de inovação em empresas terceirizadas do ramo de manutenção industrial**. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 6(12), 177-199.

BEZERRA, A. F. et al. **Análise da viabilidade econômica de povoamentos de *Tectona grandis* submetidos a desbastes no Mato Grosso**. CERNE, Lavras, v. 17, n. 4, p.583-592,dez. 2011 .Disponível em : http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-77602011000400018&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 09 out.2018.

BAXTER, M. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2014.

BUCHMANN, D. **Ciclo de vida do produto**. Artigo. Buchmann Consultoria, 2005.

BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, I. M.; RENGEL, S.; RODRIGUES JUNIOR, M. M. **Relação dos atributos da contabilidade gerencial com os estágios do ciclo de vida organizacional**. innovar, v. 25, n. 57, p. 63-78, 2015

BOTELHO, L. H.; SILVA ,M. A. C. da; SILVA, C. R. da. Inovação e Criação de Valor: O caso de uma empresa do setor de aço. **I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIDGEDIN)**, [S.1], v. 1, n. 1, out.2017. ISSN 0000-0000 Disponível em: <http://www.seer.ufms.br/index.php/EIDGEDIN/article/view/4331>>. Acesso em: 02 set.2018.

BERTÓ, D. J; Burlke, R. **Gestão de Custos**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. Administração Financeira: teoria e prática. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e Formação de Preços com Aplicações na Calculadora HP 12C e Excel**. 2.ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2004.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Matemática Financeira. Série Finanças na Prática**. 5. Ed. São Paulo, SP: Editora Atlas,2016.

CARVALHO, G. R. A Indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro. **Circular técnica**. Embrapa Gado de Leite. Juiz de Fora, MG,, Dezembro, 2010. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/870411/1/CT102.pdf>. Acesso em 06 de set. de 2018.

CARDOSO, P. I. F. d. C. et al. **Melhoria do processo de desenvolvimento de produtos alimentícios por meio do mapeamento do fluxo de valor**. 2017. 109 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal da Paraíba, João pessoa, 2017.

CARVALHO, G. R. A Indústria de Laticínios no Brasil: passado, presente e futuro. **Embrapa Gado de Leite-Circular Técnica (INFOTEC-A)**, 2010.12 p.

CARVALHO, M. P.; MARTINS, P. C.; WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. Cenários para o leite no Brasil em 2020. Juiz de Fora: **EMBRAPA Gado de Leite**, 2007.190 p

CENDÓN, B. V; CAMPELLO, B.S.; KREMER, J.M. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG,2003.319 p.

CERIBELI, H.; CONTE, Gl. **Análise do comportamento caronista no comércio eletrônico**. Nucleus, v. 13, n. 1. 2016. p.325 - 340

CEPEA - Relatório PIB. **Agro Brasil 2013**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 06 set. 2018.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. (coord.). **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006. 303 p.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COPIELLO, S.A Discounted Cas Flow variant to detect the optimal amount of additional burdens in Public – Private Partnership transactions. **MethodsX**, v.3, n.Supplement C, p. 195-204, 1 jan.2016.

COSTA, A; JONGEN, W. **Novos insights sobre o desenvolvimento de produtos alimentícios liderados por consumidores**. Tendências em Ciência e Tecnologia de Alimentos , v. 17, n. 8, 2006. p. 457-465.

DA COSTA, M. F.; SIMÕES, S. A.; DA COSTA, T. G. M. Novos Produtos no Mercado de Vinhos como Estratégia de Marketing: Um Estudo com a Vinícola Garziera. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 1, n. 2, p. 1-17, 2017. Disponível em : <http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/13>>

DAMODARAM, A. **Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset**. 2.ed. [s.l.] Wiley,2002.v.188

DAMODARAN, A. **BETA, Unlevered beta and other risk measures**. Disponível em: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html. Acesso em: 29 ago. 2019

DA SILVA, E. F.; ALMEIDA, D. M.; BORNIA, A. C. Potenciais indústrias consideradas inovadoras para fins de utilização dos incentivos fiscais à inovação tecnológica da Lei do Bem. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2017. p.16

DE ALMEIDA, L.C. P. et al. **Inovação em instituição militar de pesquisa: um estudo de caso exploratório**. Revista Produção Online, v. 16, n. 4, 2016. p. 1371-1392.

De OLIVEIRA, M. A., POSSAMAI, O., DALLA VALENTINA, L. V., & FLESCH, C. A. (2012). Applying Bayesian networks to performance forecast of innovation projects: A case study of transformational leadership influence in organizations oriented by projects. *Expert Systems with Applications*, 39(5), 5061-5070..

DE PAULA BELTRÃO, T. S.; SCALCO, P. R. - O uso da inovação como estratégia competitiva no mercado de defensivos agrícolas no Brasil. **Revista de Economia do Centro-Oeste**, v. 2, n. 1, p. 2-25, 2016.

DEBERTIN, D. L. **Agricultural Production Economics**. 2012. 432 p.

DE MORI, C. **Capacidade tecnológica em sistemas agroindustriais: proposição de índice e aplicação a empresas dos segmentos de trigo e leite**. 2011. 282 p (Tese de doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2011.

DIAS, B. M. Z. **Segurança alimentar na cadeia do leite: uma análise comparativa entre a França e o Brasil**. Disponível em: <<http://www6.ensp.fiocruz.br/visa/?q=node/5658>>. Acesso 23.abril.18

DICKINSON, Victoria. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. **The Accounting Review**, v. 86, n. 6, p. 1969-1994, 2011.

DOMINGOS, B. dos S. et al. Estudo de payback simples para a substituição do gás liquefeito de petróleo pelo biogás em uma unidade hospitalar em Minas Gerais. **Anais do IX SIMPROD**, 2017. 12 p.

DOS SANTOS, E.; VASAN, A. H. A importância dos investimentos: uma análise por meio do Payback, VPL e TIR. **ANAIS CEAD & CIESTEC**, 2015,13p.

DOS SANTOS, G. V.; ARAÚJO, A. M. C.; GITAHY, L. M. C. Trabalho, Tecnologia e inovação na Indústria de Processo contínuo: as Transformações na indústria brasileira de celulose de mercado. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 425-447, 2016.

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor; Prática e Princípios**. São Paulo. Cengage Learning.2011.

DRAKE, K. D. **Does firm life cycle explain the relation between book-tax differences and earnings persistence?** University of Arizona Eller College of Management Department of Accounting, Tucson, AZ,2013,75 p.

EHRHARDT, M. C.; BRIGHAM, E. F. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p.532-550, 1989.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária: **Inovações no processamento de Produtos Lácteos mais saudáveis**> <https://www.embrapa.br/busca-de-projetos/-/projeto/204191/inovacoes-no-processamento-de-produtos-lacteos-mais-saudavei>. Acesso 06.09.18

FALLER, L. P.; DE ALMEIDA, M. I. R. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **Revista de Administração**, v.49, n. 1, p. 171 – 187,2014.

FIEMG. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Guia técnico ambiental da indústria de laticínios**. Belo Horizonte: FIEMG/FEAM, 2014. 70 p. Laticínios: foco na qualidade do leite e na produção de lácteos com maior valor agregado. Disponível em: <http://pcir.fiemg.com.br/setoresdinamizadores/detalhe/laticinios>. Acesso em 10 set 2018.

FULLER, G.W. **New food product development: from concept to marketplace**. 3ed. Boca Raton: CRC Press, 2011.

GALDI, Fernando Caio; TEIXEIRA, Aridelmo José Campanharo; LOPES, Alexsandro Broedel. Análise empírica de modelos de valuation no ambiente brasileiro: fluxo de caixa descontado versus modelo de Ohlson (RIV). **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 31-43, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GITMAN, L. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Pearson, 2010. 776 p.

GOERTZ, G.; MAHONEY, J. Methodological Rorschach Tests: Contrasting Interpretations in Qualitative and Quantitative Research. **COMPARATIVE POLITICAL STUDIES**, v.46, n. 2, p.236-251, 2013.

GONÇALVES, M. A.; CONTI, I. S. Fluxo de caixa: ferramenta estratégica e base de apoio ao processo decisório nas micro e pequenas empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, 2015.

GUTERRES, P.,. **Caracterização do Queijo de Mistura com Adição de Orégãos**. Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior Agrária, 2013.93 p.

GROPPELLI, A.A.; NIKBAKHT, EHSAN. **Administração Financeira**. Série Essencial. 3ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GRUPP, H A.A.; **Foundations of the economics of innovation. Thoery, measurement and practice**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 1998.

HOLANDA RIBEIRO, Rodrigo et al. Análise de viabilidade financeira de um investimento em uma empresa da indústria salineira com simulação de Monte Carlo. **Exacta**, v. 14, n. 3, 2016

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário - 2012**. Disponível: https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/indicadoresagro_19962003/default.shtm. Acesso em: 05 set. 2018.

IPEADATA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Série – 2019**. Disponível em < <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=40940&module=M>>. Acesso em: 10 de jun. 2019.

JORDAN, R. W. **Fundamentos de Administração Financeira**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

KASSAI, J. R; KASSAI, S; SANTOS, A; ASSAF NETO, A. **Retorno de investimento**. São Paulo: Atlas, 1999. 242 p.

KIM,K.-T.;LEE,D.-J.;PARK, S.-J. Evaluation of R&D investments in wind power in Korea using real option. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**. V.40, n. Supplement C, p.335-347,2014.

KOTLER, P.; TRIAS DE BES, F. **Marketing lateral: uma abordagem revolucionária para criar oportunidades em mercados saturados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAIDENS, G. **Modelo conceitual de integração de ferramentas no processo de desenvolvimento de produtos alimentícios utilizando os princípios da gestão do conhecimento**. 2007.132 p. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,2007.

LARGANI,M.S.;KAVIANI,M.;ABDOLLAHPOUR,A . A review of the application of the concept of Shareholder Value Added (SVA) in financial decisions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**,V.40, n.Supplement C, p.490-497,2012.

LEITE, R. S.; PINTO, M. R. Inovação de produtos em pequenas indústrias de laticínios. **Revista GEINTEC**, São Cristóvão/SE – 2014. V. 4, n.2, p.744-763. Disponível em <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/226>>

LEITE, R. S.; DE REZENDE PINTO, M. Inovação de produtos em pequenas indústrias de laticínios. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 4, n. 2, p. 744-763,2014. Disponível em <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/226>>

LENDEL,V.;VARMUS,M. Evaluation of the Innovative Business Performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.40,n.Supplement C, p.490-497,2012.

LIMA, J. C. F. et al. Aprimoramento e sofisticação regional: O processo de desenvolvimento de queijos inovadores. **Revista ESPACIOS** Vol. 36 (Nº 24) 2015. Disponível em <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n24/15362420.html>>

LIMA, Thays Dantas; MESQUITA FILHO, Eldair Melo. Payback e alavancagem operacional no setor varejista de confecção. **Revista de Engenharia da UNI7**, v. 1, n. 1, p. 223-252, 2017.

LINNEMANN,A.R. et al. Consumer-driven food product development. **Trends in Food Science & Technolog**. v.17, n.4, p. 184-190,2006.

LOBO, A. G. **A descontinuidade de produtos: impactos e desafios em uma empresa com forte atuação no desenvolvimento de novos produtos**. 2015.68p. (Dissertação de Bacharel) Centro Universitário Eurípides de Marília.2015.

MACEDO, Mayara Atherino; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; CASAROTTO FILHO, Nelson. A Caracterização do Design Thinking como um Modelo de Inovação. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101357>>

MANFIO, N. M.; LACERDA, D. P. Definition of scope in new product development projects for the food industry: a proposed method. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 1, p. 18-36, 2016.

MANUAL DE FRASCATI, **Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OECD)**: Disponível em: <<http://www.oecd.org/sti/inno/frascati-manual.htm>> Acesso em 04.set.18.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro: FINEP, 2004. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3ª. Ed. Brasília, OCDE. Finep. 2005. Disponível em < <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS. E. M., **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos – inclui o ABC.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, H. H.; GIMENES, R. M. T. Avaliação de pequenas empresas utilizando a metodologia do balanço perguntando e do fluxo de caixa descontado. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v.16, n.1, p.131 – 150, 2015.

MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. **Análise didática das demonstrações contábeis.** São Paulo: Atlas, 2014.

MELO, M. S. M. **Energia eólica: aspectos técnicos e econômicos.** 2012. 154 p. (Dissertação de mestrado). Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2012.

MARQUEZAN, L. H. F.; BRONDANI, G. Análise de investimentos. **Revista Eletrônica de Contabilidade (Descontinuada)**, v. 3, n. 1, p. 35, 2006.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, M. C.; BEDUSCHI, G.; DE ALVARENGA MOSQUIM, M. C. A contribuição da indústria de laticínios no desenvolvimento da pecuária de leite. **PECUÁRIA**, p.47, 2016.

MATARAZZO, D.C. **Análise Financeira de Balanços.** 7.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MEGLIORINI, E.. **Custos: Análise e Gestão.** 3. Ed. São Paulo: Editora Pearson, 2012. 290 p.

MELLICHAMP, D. A. Internal rate of return: Good and bad features, and a new way of interpreting the historic measure. **Computer & Chemical Engineering**, v. 106, n. Supplement C, p.396-406, 2 nov. 2017.

MINADEO, R.. **Inovações no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Walmart no mercado brasileiro.** **Revista Brasileira De Inovação.** v.9, n.1, p.119-166, 2010

Miranda, B. D. S., Neto, C. R. P., Sagrillo, M. P., Sudati, L., & Godoy, L. P. (2017). Análise de Inovação: um estudo de caso em pequenas empresas do setor de Laticínios no interior do Rio Grande do Sul. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 9(18), 164-181. NASCIMENTO, J. M. do. **Custos Planejamentos, Controle e Gestão na Economia Globalizada.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001

MOREIRA, MARCIO BA; HANNA, ELENICE S. Emergência de classes de equivalência após separação e recombinação dos estímulos compostos utilizados no treino. **Revista Brasileira de Análise do Comportamento**, v. 8, n. 2, 2014.

NASCIMENTO, R. DE C. Análise das metodologias aplicadas em avaliação de empresas no contexto brasileiro: um estudo sobre as ofertas públicas de aquisição (OPA). **Revista de Finanças Aplicadas**, v.1 , n.1, p.1 – 15, 2013.

NETO, A. A. **Finanças Corporativas e Valor**. ed. São Paulo. Atlas .2016.

OLIVEIRA, A. C. P.; ARAGÃO, I. R. B. N. Pesquisa em Contabilidade de Custos: um estudo sobre características dos artigos publicados nas revistas on-line brasileiras avaliadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 3, n. 2, p. 41-56, 2017.

OLIVEIRA, Aylson Costa et al. Economic Risk Analysis of Two Systems of Charcoal Production. **Floresta e Ambiente**, v. 24, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S217980872017000100143&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 09 out. 2018.

ONOHAMA, S. S; LARA, J. E.; LAURIA, M. C. P.; SCHERER, F. L.; DIDONET, S. R.; LIMA, M. S. Integração Multifuncional no Desenvolvimento de Produtos: estudos de múltiplos casos em indústrias de laticínios mineiras. **XXIV - Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. 2006. 16p. Disponível: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CCT566.pdf>.

NOGUEIRA, E. **Análise de investimento**. In: BATALHA, M. O. (Coord). Gestão agroindustrial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 205-266.

Noronha, J. C., Mello, C. H. P., SANCHES DA SILVA, C. E., & Noronha, J. C. C. (2014). **Opções reais aplicadas à gestão do processo de desenvolvimento de produtos em uma indústria de autopeças**. *Gestão & Produção*, 21(1), 77-94.

PADOVEZE, L.C. (2003). **Curso Básico Gerencial de Custos**. 1. ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

PALEPU, K. G.; HEALY, P. M. **Análise e avaliação de empresas: decisões e valuation usando demonstrativos financeiros**. Tradução FZ Consultoria Editorial. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. 372 p.

PENSO, C. C. **Modelo de referência para o processo de desenvolvimento de produtos na indústria de alimentos**. 2003. 195 p. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PICCINI, R. A. B. et al. Inovação nas empresas de tecnologia de informação no estado de Santa Catarina. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 6, n. 4, p. 3553-3568, 2016. Disponível em: < <http://revistageintec.net/index.php/revista/article/view/862/734> >

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAIMUNDO, L. M. B; BATALHA, M. O.; TORKOMIAN, A. L. V. Dinâmica tecnológica da Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas (2000-2011). **Gestão & Produção**, *Gest. Prod.* [online]. 2017, vol.24, n.2, pp.423-436. Epub July 10, 2017. ISSN 0104-530X. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2017005009101&script=sci_abstract&tlng=pt>

REDMOND, W. H. An ecological perspective on new product failure: the effects of competitive overcrowding. **Journal of Product Innovation Management**, 12(3), 200-213. 1995.

ROBERTSON, PI; CASALI, GI ; JACOBSON, D. Managing open incremental process innovation: Absorptive Capacity and distributed learning. **Research Policy**, v.41, n.5, 2012.p.822- 832.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira – corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002. 776 p.

ROZENFELD, H., FORCELINI, F. A., AMARAL, D. C., TOLEDO, J. C., SILVA, S. L., ALLIPRANDINI, D. H., & SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva,2006.

RUDOPH, M.J. The food product development process. **British Food Journal**, v.97,n.3,p.3-11,1995.

RYYNÄMENT, T.;HAKATIE,A. “We must have The wrong consumers” – A case study on new food product development failure. **Butsh Food Journal**, v.116,n.4,p.707-722,2014.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: Análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 125-141, 2014.

SANTOS, D. F. L. **A influência da inovação no desempenho das firmas no Brasil**. 2009. 315p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **Mercado de produção em queijo em alta**. Disponível: <<http://www.mercados.sebrae.com.br/mercado-de-producao-de-queijos-em-alta/>> Acesso: 06 jun. 2017.a

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **Relatório de inteligência do leite**. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/webroot/projetos/portal_sebraesc/downloads/mercado/2014/relatorios/relatorio-dezembro-2014-leite.pdf> Acesso em: 10 set. 2018.b

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **Agência Sebrae de Notícias**: Disponível em: <https://sebrae-sp.jusbrasil.com.br/noticias/2524347/inovacao-e-essencial-no-segmento-deprodutos-lacteos>.Acesso 06.set.18 c

SCHIER, C. U. da C. **Gestão de Custos**. 20. Ed. Curitiba: Editora Ibpex, 2006. 189 p.

SCHMIDT, P; DOS SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno. Atlas, 2006.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1934, cap.7.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre Lucro, Capital, Crédito, Juro e Ciclo Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997.

SIDONIO, L.; CAPANEMA, L.; GUIMARÃES, D. D.; CARNEIRO, J. V. A. Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. **BNDES Setorial**, v.37, p. 333-370, 2013. Disponível em https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1512/1/A%20mar37_08_Inova%C3%A7%C3%A3o%20na%20ind%C3%BAstria%20de%20alimentos_P.pdf

SILVA, A. M. L. DA. Distorções na avaliação econômica promovidas pelo processamento contábil do custo do passivo oneroso no Brasil. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.4, n. 4, p. 139-153, 2009.

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SUMINSKI, L. N. **Mensuração de resultados em comunicação: conceitos e práticas em ambientes de inovação**. 2017. 142p. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2017.

STAUDT, F. F. H.; ENGELMAN, R.; GONÇALVES, M. A. Capital Intelectual Organizacional e Inovação em Micro e Pequenas Empresas de Bases Tecnológica. **RaunP – ISSN 1984-4204**, v. 9, n. 1, p. 51-61, 15 jun 2019.

TEIXEIRA, N. M. D.; AMARO, A. G. C. (2013). Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor—um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 157-178. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3535/2546>>

TEIXEIRA, N. **A avaliação do risco e da criação de valor no contexto empresarial**. 2014, 25p.

TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas, patentes e criação de valor. **Revista de Administração Mackenzie** (Mackenzie Management Review), v. 9, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n1/a05v9n1>>

TELLES, L. B., BITTENCOURT, J. V. M., PITTA, C. S. R., de FRANCISCO, A. C., RUBBO, P., dos SANTOS, C. B., & PILATTI, L. A. (2014). Inovação de produtos: Um panorama dos laticínios do Sudoeste do Paraná. *Revista ESPACIOS| Vol. 35 (Nº 10) Año 2014..* Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n10/14351004.html>>

TREVIÑOS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VOLPATO, D.; VIEIRA, Adriana C. P.; ZILLI, J. C. Inovação e sucessão familiar: uma busca sistemática| innovation and family succession: a systematic review. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 6, n. 1, p. 121-141, 2018.

WILLE, Grace Maria FC et al. Práticas de desenvolvimento de novos produtos alimentícios na indústria paranaense. **Revista da FAE**, v. 7, n. 2, 14 p.2016.

ZOCCAL, R. Alguns números do leite. **Revista Balde Branco**. v. 29, p. 12-16, 2016. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/alguns-numeros-do-leite/>>. Acesso em: 10 set 2018.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista - Primeira Fase

Pesquisa sobre a estrutura organizacional da empresa

- 1) Como surgiu a empresa beta?
- 2) Qual região a empresa atua?
- 3) A empresa possui um controle interno de higiene?
- 4) Qual faturamento mensal da empresa?
- 5) Qual é a gama de produtos oferecido pela empresa?
- 6) Qual a missão, visão e valores da empresa Beta?
- 7) Qual a estrutura organizacional da empresa?
- 8) Como o proprietário analisa o mercado em que atua?
- 9) Como está sua empresa em relação aos seus concorrentes?
- 10) Como estão seus produtos em relação ao mercado?
- 11) Qual a política estabelecida para lançar novos produtos?
- 12) Qual a estratégia competitiva adotada pela empresa?
- 13) Qual a possibilidade de novos segmentos de mercado?
- 14) Qual sua ideia de projeção de investimento?
- 15) Como funciona seu mercado de crédito?
- 16) O que seus produtos se diferenciam em relação à de seus concorrentes?
- 17) Qual a relação da empresa com os parceiros internos e externos da organização?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista - Segunda Fase

Análise do produto inovador

- 1) Quantos produtos serão desenvolvidos pela firma?
- 2) Qual diferencial de seu produto em relação aos existentes no mercado?
- 3) Quais as características inovadoras do novo produto?
- 4) Qual o processo de produção no qual possua as mesmas características às que serão lançadas em sua gama de produtos?
- 5) Descreva as etapas a serem desenvolvidas pelo novo produto.