

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA INOVAÇÃO DE
PRODUTO NO SETOR DE ALIMENTOS PARA
CAVALOS**

MARIA RODRIGUES

**Belo Horizonte
2012**

MARIA RODRIGUES

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA INOVAÇÃO DE
PRODUTO NO SETOR DE ALIMENTOS PARA
CAVALOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE como requisito parcial à obtenção do Certificado Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de Conclusão de curso apresentado a banca examinadora em 29 de agosto de 2012.

Orientador: _____
Antônio Del Maestro Filho

**Belo Horizonte
2012**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **MARIA RODRIGUES**, REGISTRO Nº **2011674861**. No dia 29/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA INOVAÇÃO DE PRODUTO NO SETOR DE ALIMENTOS PARA CAVALOS**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, a orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29/08/2012.

Prof. Antônio Del Maestro Filho
(Orientador)

Prof. Marco Antônio Machado

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - Brasil: distribuição do mercado de rações por segmento de atividades 8 em toneladas e percentagem em 2005. 8	8
GRÁFICO 2 - Brasil: Distribuição do mercado de rações, por regiões e segmento de atividades 9 no ano de 2005, em toneladas 9	9
GRÁFICO 3 - Brasil: distribuição de mercado de rações por empresas e percentual 9 de faturamento ao ano de 2005. 9	9
TABELA 1 - Caracterização do complexo do agronegócio no Brasil e suas respectivas segmentações, atividades e movimentações financeiras..... 11	11
TABELA 2 - DRE Projetada – apuração de receitas e custos - exercício de 2011 38	38
TABELA 3 - DRE Projetada – exercício 2011 a 2015 38	38
TABELA 4 - Fluxo de Caixa..... 39	39
TABELA 5 - Payback simples, Tir e Payback descontado 39	39
TABELA 6 - Resumo da Projeção <i>payback</i> simples e <i>payback</i> descontado..... 40	40
TABELA 7 - Indicadores de análises do fluxo de caixa 40	40
TABELA 8 - Demonstrativo anual do ponto de equilíbrio 40	40
TABELA 9 - Cálculo % da margem contribuição do fluxo de caixa do ano de 2011 41	41
TABELA 10 - Cálculo % da margem de contribuição fluxo de caixa do ano de 2012 41	41
TABELA 11 - Cálculo % da margem contribuição do fluxo de caixa do ano de 2013 42	42
TABELA 12 - Cálculo % da margem de contribuição do fluxo de caixa do ano de 2014 42	42
TABELA 13 - Cálculo % da margem contribuição do fluxo de caixa do ano de 2015 43	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Mercado de ração	6
1.2	Caracterização do mercado de equinos	10
1.3	Complexo do agronegócio do cavalo	10
1.4	História do cavalo em Minas Gerais.....	11
2	PROBLEMA DE PESQUISA	13
2.1	Objetivos	13
2.1.1	<i>Objetivo geral</i>	13
2.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	13
3	JUSTIFICATIVA	14
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	15
4.1	Missão.....	15
4.2	Negócio	15
5	REFERENCIAL TEÓRICO	18
5.1	Aspectos conceituais acerca da inovação e da competitividade.....	18
5.2	Inovação e o desenvolvimento de novos produtos.....	20
5.2.1	<i>Desenvolvimento de produtos: geração de ideias</i>	21
5.2.2	<i>Desenvolvimento de produtos: pesquisa e desenvolvimento</i>	22
5.2.3	<i>Desenvolvimento de produtos: comercialização</i>	24
5.3	Empreendedorismo	25
5.4	Plano de negócio	26
5.5	Finanças	27
5.6	Marketing	27
5.6.1	<i>Composto de marketing</i>	29
6	METODOLOGIA	31
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
9	PROPOSTA PARA A INOVAÇÃO DE PRODUTO NO SETOR DE ALIMENTOS PARA CAVALOS DE ALTA PERFORMANCE	37
9.1	Demonstrativo financeiro	38
9.2	Projeção fluxo de caixa descontado para cinco anos	39
9.3	Projeção do payback simples, taxa interna de retorno e payback descontado	39
9.4	Cálculo e demonstrativo ponto equilíbrio, com base na margem de contribuição .	40

REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE	46

1 INTRODUÇÃO

Em uma economia globalizada, o mercado tornou-se cada vez mais competitivo, em que os consumidores, com suas necessidades, influenciam as ações das empresas, as quais, se manterem competitivas, precisam passar por constantes mudanças. O sucesso de uma empresa decorre de sua capacidade de absorver e avaliar as informações ambientais externas, integrando conhecimento e habilidades de diversas fontes e criando oportunidades para inovações (ABREU *et al.*, 2006).

Na dinâmica do mercado globalizado, as empresas precisam ficar atentas à qualidade de seus produtos e serviços, pois os consumidores estão mais exigentes, e ao desenvolvimento de novos produtos, para se manterem com diferencial competitivo. Portanto, é necessário inovar para assegurar seus negócios no futuro, mantendo-se atentas às escolhas dos consumidores.

As empresas são impulsionadas a colocar em prática ideias promissoras, superando o medo de ousar e de arriscar. É fundamental que as empresas criem um ambiente que motive a inovação, de modo que seja possível o desenvolvimento e/ou melhoria de produtos e serviços. Hamel (2000) explica que as organizações precisam inovar sempre, buscar produtos e serviços novos, criar a necessidade de consumo e, sempre, sair na frente.

1.1 Mercado de ração

O cavalo é um animal que está sempre em evolução. Ao longo do tempo, desenvolveu habilidades e características físicas para chegar à sua forma atual. Uma dessas características é o seu hábito alimentar. Ele desenvolveu-se como animal herbívoro, especializando-se na digestão de fibras (GUABI, 2011).

Atualmente, vem ocorrendo o surgimento do interesse pelos cavalos, resultando daí a necessidade de melhorar o nível de informação científica sobre a nutrição deficitária dos animais (GUABI, 2011).

As rações completas são produtos balanceados, que contêm as fontes proteicas e energéticas e todos os minerais e vitaminas requeridas pelo animal.

Existem vários tipos de ração: farelada, peletizada, laminada e extrusada. As duas últimas apresentam a vantagem sobre a primeira pelo fato de toda matéria-prima que chega à fábrica de ração ser classificada e analisada para se ter certeza da qualidade de seus nutrientes: umidade, proteína e minerais, dentre outros. A ração farelada produz muito pó, que, se inspirado pelo cavalo, pode-se provocar problemas respiratórios. Para evitar esse pó, é comum molhar a ração antes de oferecê-la ao animal. Ocorre que esta ração, por ser mais leve que às outras, ocupa maior volume. Portanto, os cavalos demoram mais tempo para digeri-la, podendo esta, depois de certo tempo, fermentar, causando cólicas nos animais (CAVALOS CRIoulos, 2011).

O que mais importa na avaliação da qualidade de um produto são seus níveis de garantia, principalmente os valores de qualidade de energia e de proteína. A qualidade de sua energia também pode ser avaliada pelo valor do seu extrato etéreo, que é o valor de gordura de uma ração. Se este valor for alto, a qualidade de sua energia e de sua proteína deverá ser elevado (CAVALOS CRIoulos, 2011).

Para os cavalos de esporte, ou seja, de alta performance as necessidades, as rações devem ser, essencialmente, energéticas, com proteína ricas quanto à qualidade, mas não à quantidade. A ração pode ter de 11% a 12% de proteína bruta e o extrato etéreo pode chegar a 10%. Quanto maior o extrato etéreo, menor deverá ser a quantidade de ração oferecida (maior energia por quilo de produto). A quantidade varia conforme a qualidade da ração e a intensidade do trabalho, de leve e muito intenso. Geralmente, de 0,8% a 1,5% do peso vivo em ração. Portanto devem-se estabelecer as necessidades do animal para poder supri-las de forma adequada, de forma garantir os melhores resultados quanto à performance e à saúde do animal (CAVALOS CRIoulos, 2011).

De acordo com estudo feito pela ESALQ/USP (2006), o mercado de rações para cavalos está orientado para quatro categorias: esporte, criação, trabalho e lazer. (Gráfico 1).

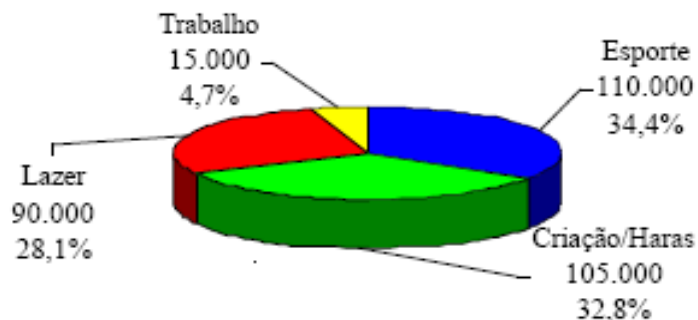


GRÁFICO 1 - Brasil: distribuição do mercado de rações por segmento de atividades em toneladas e porcentagem em 2005.

Fonte: CINTRA (2005)

A categoria, esporte inclui: centros de treinamento, propriedades particulares e hípicas. Os cavalos desta categoria consomem, em média, 4,5 kg. de ração por dia. Geralmente, o proprietário não exerce diretamente influência no manejo dos animais.

Nos centros de treinamento, a decisão sobre a compra de produtos é do treinador, do veterinário e dos jóqueis. A qualidade do produto, mais do que sua apresentação, é fundamental na escolha.

Nas propriedades particulares, os animais ficam alojados nas fazendas, sítios ou chácaras, onde são treinados. Os proprietários influenciam diretamente na compra de produtos para os animais. A qualidade é relevante, mas não um fator fundamental para decisão, enquanto que a apresentação passa a ser muito importante. O veterinário, além de orientar, exerce influência na compra dos produtos.

Nas hípicas, a compra de produtos para os animais é feita pelos encarregados do local. Sofre influências do gerente, do treinador e do veterinário. A qualidade não é fator de decisão.

Os animais da categoria criação, ou haras, consomem pouca ração e muito suplemento e medicamento. Atualmente, é o segmento com maior mercado potencial de consumo. A apresentação do produto é valorizada e a decisão de compra de produtos inclui opiniões de vizinhos, práticos e balconistas.

Na de trabalho, o alimento é o volumoso, de beira de estrada ou pasto, consistindo em milho e farelo de trigo. Eventualmente, utiliza-se ração de baixo custo.

O mercado de cavalo da categoria para lazer é menos técnico e menos exigente. Atualmente, o consumo de ração é de 320.000 toneladas anuais. Estima-se que o potencial do mercado brasileiro seja de um milhão de toneladas por ano. Na segmentação regional do mercado de ração, a região Sudeste participa com 58%. (Gráfico 2).

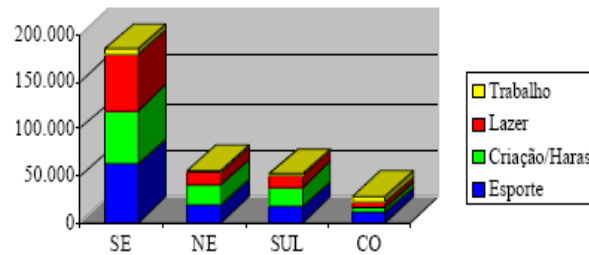


GRÁFICO 2 - Brasil: Distribuição do mercado de rações, por regiões e segmento de atividades no ano de 2005, em toneladas
Fonte: CINTA (2005)

O mercado brasileiro de ração para equinos é disputado por mais de 30 empresas fabricantes de ração. A gráfico 3 apresenta as principais empresas fabricantes de ração, em percentual do faturamento, em 2005.

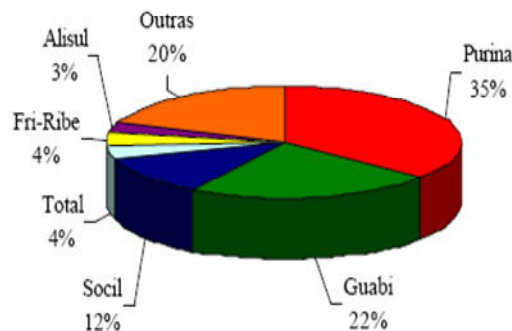


GRÁFICO 3 - Brasil: distribuição de mercado de rações por empresas e percentual de faturamento ao ano de 2005.
Fonte: CINTA (2005)

Estudo realizado pela ESALQ/USP (2006) revela que o consumo médio diário de ração é de 5,12 kg por animal, quantidade um pouco superior aos dados obtidos na pesquisa de mercado, sendo que uma parcela da ração oferecida aos cavalos é fabricada na própria fazenda (“batida”). Considerando o consumo médio de ração industrializada e os diversos segmentos da atividade, pode-se estimar que a população de equinos que consomem ração industrial corresponde cerca de 360 mil animais. Com isso, estima-se que o mercado de ração para cavalos movimente R\$ 53.440.000,00 anualmente.

1.2 Caracterização do mercado de equinos

O Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento classifica a Equinocultura brasileira como parte integrante da atividade pecuária, em virtude de sua importância econômica e social. O Brasil é reconhecido como potência mundial no agronegócio.

O trabalho desenvolvido por Lima *et al.*, (2006) para a Confederação Nacional de Agricultura comprovou a importância da indústria equestre brasileira, que movimenta, em média, R\$ 7,3 bilhões por ano e emprega diretamente 640 mil pessoas. Este estudo constatou que Minas Gerais é o estado brasileiro que concentra o maior rebanho de equinos, com 15,4% do rebanho nacional, considerado o berço de importantes raças nacionais: mangalarga marchador, campolina, piquira e jumento pega.

O mangalarga marchador é considerado a raça mais numerosa do País. Realiza, anualmente, a maior exposição de equinos da América Latina, a “Exposição Nacional de Cavalo da Raça Mangalarga Marchador”. De acordo com a revista oficial da raça mangalarga marchado, Revista Oficial da Raça, a exposição de 2010 reuniu 1.500 animais no Parque de Exposição Bolívar Andrade, em Belo Horizonte/MG, com a participação de 464 expositores e 120 mil visitantes, o que confirma a importância do estado de Minas Gerais no agronegócio de equinos.

1.3 Complexo do agronegócio do cavalo

Hoje, o Brasil como é uma potência no agronegócio, com reflexos dentro e fora do País merecem destaque vários segmentos da agropecuária como soja, café, cana-de-açúcar, pecuária de corte e pecuária de leite. (LIMA *et al.*, 2006). O desenvolvimento da “indústria equina” em quase todo no Brasil é algo tão notável que continuar a considerá-la uma atividade zootécnica subalterna, ou como um “hobby”, revela profundo desconhecimento da realidade (CARVALHO, 1980). Em 2006, com o quarto maior rebanho do mundo (5,8 milhões de cabeças), a equinocultura nacional movimenta cerca de R\$ 7,5 bilhões por ano e geram 640 mil empregos diretos e 2,6 milhões de empregos indiretos, números bem superiores aos de outros setores que têm uma visibilidade maior que o agronegócio cavalo (LIMA *et al.*, 2006).

Na Tabela 1, estão agrupados os principais segmentos do complexo do agronegócio do cavalo no Brasil e sua movimentação financeira. Os dados, obtidos a partir do estudo contratado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, o trabalho elaborado por Lima e outros (2006).

TABELA 1 - Caracterização do complexo do agronegócio no Brasil e suas respectivas segmentações, atividades e movimentações financeiras.

Atividade	Caracterização	Segmento	Movimentação financeira	Empregos diretos
Antes da porteira	Principais agentes que fornecem insumos, produtos e serviços para a criação de cavalos.	Medicamentos veterinários, rações, feno, selarias e acessórios, casqueamento e ferrageamento, transporte de equinos, educação e pesquisa, mídia e publicações	R\$ 699.598.630,20	16.085
Dentro da porteira	Agentes que utilizam o cavalo diretamente	Criação, treinamento esportes e trabalho (militar, terapêutico, lida com o gado bovino e outros).	R\$ 656.759.400,00	624.845
Fora da porteira	Agentes que se localizam a jusante da criação de cavalos	Venda interna (leilões), venda externa (exportação) abate (frigoríficos)	R\$ 123.933.623,68	1360
Apoio	Agentes que contribuem para o adequado desempenho do complexo do agronegócio do cavalo	Seguro, instituições financeiras, serviços veterinários	R\$ 22.500.000,00	500
Total			R\$ 502.791.653,88	642.790

Fonte: Adaptado de LIMA *et al.*, (2006)

Lima (2006) enfatiza que na análise das atividades antes da porteira, conforme a tabela 1, deve-se considerar que apenas 360 mil animais consomem ração industrializada e 250 mil animais utilizam medicamentos veterinários.

1.4 História do cavalo em Minas Gerais

O paleontologista Peter Lund descobriu nas cavernas de Lagoa Santa/MG fósseis de cavalos americanos da idade pré-colombiana. No ano de 1960, paleontologistas da Academia de Ciências de Belo Horizonte encontraram também restos de fósseis de cavalos na região de Lagoas Santa (GOULART, 1964).

Segundo Goulart (1964), não há registro da entrada de cavalos no Brasil. Alguns textos históricos citam que os cavalos estavam entre os animais trazidos pelos portugueses.

Oficialmente, os primeiros cavalos chegaram ao Brasil em 1549, quando o primeiro governador-mor, Tomé de Souza, mandou trazer de Cabo Verde alguns animais para a Bahia. O registro oficial da entrada desses animais no Brasil foi em 1819, quando Dom João VI determinou a criação do “Estabelecimento de Manadas Reais” em Minas Gerais.

A utilização dos equinos no estado mineiro exerceu relevante função na evolução econômico/social como o principal meio de transporte nos engenhos, fazendas e comércio de gado. O tropeiro, com sua tropa muar, foi o grande assegurador dos meios de comunicação nos séculos XVII e XIX no Brasil (SIMONSEN, 1969).

As raças brasileiras com origem em Minas Gerais são: mangalarga marchador, campolina, jumento pega, piquiria e pônei brasileiro.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Há na empresa Unidade de Negócios Rações Itambé uma defasagem de produtos com tecnologia mais avançada para atender ao mercado de criadores de cavalo de alta performance. Diante disso, propõe-se para esta pesquisa responder à seguinte pergunta: é viável desenvolver uma ração para equinos de alta performance?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo geral

Elaborar um estudo de caso sobre a viabilidade de desenvolver uma ração para cavalos de alta performance.

2.1.2 Objetivos específicos

- a) analisar o processo de inovação adotado pela empresa para o segmento de rações;
- b) verificar o caminho do processo desde o surgimento de desenvolver um novo produto, passando pela sua aprovação e desenvolvimento;
- c) abordar as tecnologias utilizadas na elaboração do produto;
- d) analisar a estratégia mercadologia adotada pela empresa para a comercialização do produto desenvolvido.

3 JUSTIFICATIVA

O segmento de rações para equinos é um mercado dinâmico e competitivo. As empresas participantes precisam planejar estrategicamente cada ferramenta para satisfazer seus clientes e para sobreviver ou destacar-se neste ambiente, buscando inovação mediante o desenvolvimento de novas tecnologias e a redução de custos.

A inovação é uma dessas ferramentas e um desafio para qualquer empresa, pois necessita de processos bem definidos e de pessoas capacitadas para desempenhar o melhor de si, proporcionando satisfação entre todos os envolvidos. Complexa de se aplicar, envolve uma série de etapas, que vão muito além das fronteiras da empresa, sendo influenciada por fatores do micro e do macro ambiente.

Cada vez mais, o mercado e as empresas buscam a satisfação dos clientes, desde a venda até o serviço de pós-venda. As empresas, além de se preocuparem com o atendimento, precisam oferecer um mix de produtos diversificado e inovador.

Neste trabalho, será abordado o processo de inovação na Fabrica de Rações da Itambé, empresa de grande porte, presente no mercado há trinta anos, que atua oferecendo diversos produtos, especialmente as rações para cavalos de alta performance. Tal segmento, muito competitivo, demanda que a empresa esteja atenta a seus processos de inovação, para garantir a qualidade de seus produtos junto a clientes.

Essa abordagem é importante pelo registro do processo de inovação e sua viabilidade como negócio para a Itambé, por servir de base para novas discussões e pesquisas futuras voltadas para o segmento de rações.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida como objeto de estudo deste Trabalho de Conclusão de Curso é Unidade Negócio Rações Itambé, fundada em 12 maio de 1982, localizada na Avenida Babita Camargos, 1355, bairro Cidade Industrial, no município de Contagem-MG.

4.1 Missão

“Buscar a excelência na produção de rações, concentrados e suplementos minerais, atendendo às necessidades de seus clientes, fornecedores, colaboradores e à comunidade”.

4.2 Negócio

“Fabricação e comercialização de rações, concentrados e suplementos minerais e assistência técnica, pesquisando e desenvolvendo novos produtos”.

A Unidade de Negócio Rações Itambé, desde o início, baseou seu trabalho na integração do conhecimento científico, com o correto aproveitamento dos recursos naturais na fabricação de produtos saudáveis, contribuindo para a evolução nutricional dos animais.

Atualmente, a empresa possui mais de 200 funcionários, distribuídos em duas unidades fabris, sendo a matriz em Minas Gerais e a filial em Aparecida de Goiânia-GO. Produz rações comerciais para atender ao mercado mineiro e goiano.

Nesses trinta anos, a Unidade Negócio Rações Itambé tornou-se uma das maiores produtoras de alimentos para animais leiteiros.

Com uma linha de mais de 71 produtos para bovinos de leite, bovinos de corte, suplementos minerais, aves, suínos e equinos, a Rações Itambé é uma empresa que tem o foco na nutrição para vacas leiteiras. No segmento de rações comerciais, produz alimentos que requerem alta tecnologia, como rações expandidas.

Está muito bem posicionada para atender às mais variadas exigências e expectativas dos consumidores.

A Rações Itambé investe em tecnologia de ponta e nos mais modernos métodos de fabricação, embalagem, manuseio e empacotamento. Sua linha de produção é totalmente automatizada, assegurando higiene total e oferecendo nutrição de alta qualidade.

Todos os alimentos passam por processos de expansão e peletização, essenciais para que os nutrientes sejam completamente absorvidos pelos animais e gerem mais energia e saúde.

A Unidade de Negócios Rações Itambé é pioneira no desenvolvimento de rações expandidas para toda linha de rações peletizadas. Recentemente, inovou ao lançar o primeiro sal mineral peletizado para bezerros e equinos, com base em uma tecnologia moderna, assegurando maior desempenho nutricional.

A empresa mantém parcerias com universidades, centro de pesquisa e fazendas, com foco no desenvolvimento e na avaliação de novos produtos, os quais são testados antes da comercialização, para avaliação de desempenho, garantindo maior segurança aos animais e seus proprietários.

A Rações Itambé busca desenvolver novas formas de alimentação, capazes de utilizar melhor os recursos naturais e de potencializar seus efeitos, eliminando desperdícios e promovendo uma nutrição mais adequada ao desenvolvimento saudável dos animais.

Sem agredir a natureza e nem poluir o meio ambiente, a Ração Itambé produz e comercializa alimentos específicos para as necessidades de cada tipo de animal. Com isso, contribui para um futuro melhor para todos os seres vivos.

A Rações Itambé tem por filosofia produzir preservando o meio ambiente. Em suas unidades, nenhum agente poluente é lançado na atmosfera, no solo ou em mananciais em condições que possam provocar a degradação do meio ambiente. Todo e qualquer resíduo gerado nos processos produtivos é destinado conforme prevê a legislação ambiental vigente, sempre observando a possibilidade de reciclagem.

O laboratório da fábrica de rações é dotado de equipamentos de alta tecnologia, que monitora a cadeia produtiva e os processos de fabricação, visando à garantia da integridade final dos

seus produtos.

A empresa Rações Itambé, para manter o alto padrão dos alimentos, treina e prepara seus funcionários por meio de palestras, seminários e cursos de atualização. Além disso, investe em infraestrutura e modernos equipamentos, para garantir os melhores resultados e assegurar o aperfeiçoamento da sua linha de produtos.

A qualidade está presente em todas as atividades da empresa, com vários programas já implantados e ações em desenvolvimento, com o objetivo de aprimorar todas as áreas, seja a administrativa, a operacional e a produtiva.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que fundamenta este trabalho apresenta um esquema de processo de desenvolvimento de novos produtos. O conjunto de autores consultados permite o entendimento de que um processo planejado pode representar uma importante ferramenta para as empresas alcançarem vantagem competitiva.

Os itens seguintes esclarecem os conceitos de inovação e competitividade, desenvolvimento de novos produtos, geração de ideias, pesquisa e desenvolvimento, comercialização, empreendedorismo, plano de negócio, finanças e marketing.

5.1 Aspectos conceituais acerca da inovação e da competitividade

Nos dias atuais, uma das grandes tendências em nível mundial é a atração pelas novidades, o que faz a mudança e a inovação serem uma rotina cada vez mais intensa na sociedade moderna. Com isso, mudanças em diversas áreas despertam desejos de usufruir riquezas, sobretudo a possibilidade de melhoria nas qualidades de vida por parte do consumidor, o que torna cada vez mais fácil atender às necessidades e às expectativas dos clientes, afirma MOTTA (2001).

Motta define:

Inovar é introduzir a novidade de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta. Inovação traz a visão do progresso, carrega a conotação da virtude e do mais bem realizado. Transformar é criar um novo modelo da organização e produção, significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional (MOTTA, 2001).

Segundo Porter (1993), as empresas criam vantagens competitivas percebendo ou descobrindo maneiras novas e melhores de competir numa indústria e sendo capaz de lavá-las ao mundo. A esta capacidade Porter denomina “inovação”, definida como uma maneira nova de fazer as coisas que são comercializadas. A inovação inclui melhorias na tecnologia, como melhores métodos de fazer as coisas, que podem estar presentes em modificações de produtos, mudanças de processos, novas formas de comercialização e de distribuição e alcance dos objetivos da empresa dentro da indústria.

Inovação é todo processo de aculturação, que, em semelhança com os processos de qualidade, requer que se comece pela direção, englobando todos os setores da empresa Porter (1993).

Porter (1986) propõe que às empresas, para se tornarem competitivas, precisam adotar uma das três estratégias genéricas: custo, diferenciação ou enfoque. A vantagem competitiva surge em função de seus clientes, sendo que este valor deve ultrapassar o custo de fabricação pela empresa. A meta final da vantagem competitiva consiste em modificar as regras dos ambientes externos em favor da empresa; ou seja, criar assimetria de mercado que melhore sua competitividade.

O termo *inovação* é muito importante para uma empresa que busca ganhar competitividade diante de seus concorrentes. Para que isso aconteça, é necessário estar inovando sempre o mix de seus produtos, desde a composição de fórmulas até ao design do produto. Ela deve buscar inovar a cada dia, para que seus produtos sejam atraentes e aprovados aos olhos do cliente.

Segundo Kotler (2000), é interessante classificar as estratégias competitivas como disciplina de valor. Por isso, define a estratégia de marketing em termos da busca de entrega de valor aos consumidores. Diante dessa definição do autor, percebe-se que a administração de uma empresa precisa reconhecer e alinhar cada aspecto de funcionamento da empresa com a disciplina de valor, escolhida com base em sua cultura ou em sua estrutura organizacional, não se esquecendo em momento algum dos processos e sistemas operacionais e administrativos envolvidos.

Diante ao pensamento de Kotler (2000), pode-se perceber que fatores como o aumento pelo mercado de rações e alimentos para equinos, o crescente foco na busca por nutrição balanceada para cavalos de alta performance vêm crescendo cada vez mais e tornando ainda mais competitivo e inovador. Essa demanda por produtos mais eficazes tem impulsionado os avanços inovadores e científicos no setor e, conseqüentemente, o desenvolvimento de novas rações para equinos no curto e no médio prazo.

Diante ao exposto por Porter (1993), conclui-se que as empresas que concorrem no mercado de rações para equinos precisam definir de forma muito clara quais são seus recursos e objetivos, pois a diferença entre uma empresa e outra está no recurso alocado para atingir um número cada vez maior de consumidores. Sobretudo, a organização precisa estar bem focada no cliente, concentrada em desenvolver um relacionamento seguro com ele, pois assim estará

em melhor posição para identificar as novas oportunidades de mercado e definir estratégias coerentes com base em sua realidade. Além disso, poderá acompanhar a evolução das necessidades de seus consumidores, discernindo quais grupos e quais necessidades devem ser atendidas prioritariamente.

As empresas precisam não apenas estar focadas não só nos clientes, mas também estar sempre acompanhando de perto seus concorrentes. Precisam manter um equilíbrio com relação a ambos, pois as tendências de mercado mudam, os clientes mudam conceitos de compra e, sobretudo, os concorrentes estão sempre inovando. Para isso, é preciso definir estratégias competitivas que superem as dos concorrentes, bem como conhecê-los, para saber do que são capazes (KOTLER, 1998).

A inovação pode ser classificada em: a) administrativa refere-se à adoção de novas práticas gerenciais ou organizacionais que auxiliam na tomada de decisões; b) de processo a empresa concentra seus esforços em atividades que resultam em mudanças nos meios pelos quais os produtos são manufaturados; c) de produtos a empresa se empenha em implementar no mercado novos produtos ou modificar aqueles existentes; e d) tecnológicas podem ser subdividida quanto ao grau de dificuldade na sua implementação e quanto ao seu impacto no mercado (FERRAZ, KUPFER e HANGUE NAVER, 1995).

A inovação é sempre resultado da soma das necessidades do mercado e das possibilidades que a empresa tem em aplicá-las em um processo dinâmico. Novos caminhos se abrem, sendo necessário ficar atento, pois com eles descobre-se um diferencial, permitindo-se inovar.

Kim e Mauborgne (2002) argumentam que é essencial que toda empresa iniciante crie seu próprio espaço de mercado, para sua prosperidade e sobrevivência. Isso também é válido, para as maiores empresas do mundo.

5.2 Inovação e o desenvolvimento de novos produtos

De acordo Gobe *et al.*, (2004), a superação das expectativas dos consumidores, por meio da oferta de produtos e serviços inovadores, assegura vantagens competitivas e permite às empresas ocupar posição de liderança em mercados altamente competitivos. As empresas devem tomar decisões

criativas, seja no nível estratégico ou no operacional, para competirem no mercado.

Para Cobra (2003), desenvolver um novo produto é tarefa arriscada, porque a mortalidade de novas ideias é elevada. O mercado é ávido por novidades, mas é crítico quando o desempenho não corresponde às expectativas criadas. Nem sempre uma boa ideia transforma-se em um produto de sucesso.

A distribuição dos riscos dos negócios entre vários produtos, a garantia de sua permanência no mercado, substituindo produtos em declínio e que perdem o poder competitivo, a expansão dos resultados do negócio por meio de inovações, a obtenção de vantagens por meio superior em termos tecnológicos e os atributos considerados de valor pelo consumidor são algumas das razões citadas por Mattar e Santos (2003).

Com base no composto mercadológico, deve-se dar mais atenção ao produto. “A capacidade da empresa em atender os consumidores e gerar resultados empresariais positivos depende da habilidade dela de gerenciar a inovação e o processo de desenvolvimento de novos produtos” (PESSEMIER *apud* MATTAR e SANTOS, 2003).

5.2.1 Desenvolvimento de produtos: geração de ideias

Conforme Kotler (2000), o marketing determina que as necessidades e desejos do mercado consumidor são os pontos de partida para se começar a desenvolver novas ideias. Grande parte delas surgiu de consumidores, diagnosticando problemas por eles sugeridos ou estudando líderes de opinião. É grande o sucesso de empresas que incentivam seus funcionários na busca por novas ideias para aperfeiçoar a oferta de produtos ou serviços.

As boas ideias devem passar por um processo de seleção, para evitar erros, como erros de abandono. A empresa, ao dispensar uma boa ideia, pode vê-la dar resultados lucrativos para outra empresa. O erro de aprovação, permite que uma ideia não muito boa chegue a etapas de desenvolvimento e comercialização, afirma Kotler (2000).

Segundo Kotler (2000), uma ideia representa um possível produto que a empresa oferece ao mercado. O produto é uma versão elaborada da ideia que venha fazer algum sentido para o consumidor. O segmento, ou categoria, define em que mercado irá competir, as tarefas a

serem desempenhadas por ele, as dimensões de custo, o suporte financeiro para marketing e a figuração de produto único ou superior. Depois, transforma o conceito do produto de acordo com a marca. Porém, toda essa mudança deve ser apresentada ao consumidor em forma de testes, em que os clientes examinam diferentes embalagens, os rótulos e o design do produto, visando atender às necessidades dos clientes.

5.2.2 Desenvolvimento de produtos: pesquisa e desenvolvimento

O *benchmarking* é dos passos para iniciar uma pesquisa de desenvolvimento de um novo produto. A prática do *benchmarking* reduz custos, ciclo de tempo e erros, levando as empresas a atingirem melhores ganhos, relatam Lynn e Reilly (2003).

O tempo é o fator determinante para colocar no mercado um produto inovador, porém não está livre de riscos. Ou seja, quando o produto ficar pronto, alguns mercados-alvo provavelmente já deixarão de existir. No período de pesquisa e desenvolvimento, alguns fatos podem mudar, incluindo preferências dos consumidores, produtos competitivos, regulamentações ambientais e preocupação com a segurança. Todas essas restrições influenciam a criação de produtos. Considerando essas prováveis limitações, as empresas desenvolvem uma série de pesquisas e testes voltados para as estratégias de criação em relação ao mercado, uma após a outra, até encontrar aquela que definitivamente funcione. Seria como uma série de experimentos para cada produto gerando mais informações sobre a tecnologia do mercado (LYNN e REILLY, 2003).

Pode-se pensar sobre o retorno em pesquisa e desenvolvimento de uma maneira estruturada, separando a produtividade e o rendimento. A P&D fornece os conhecimentos das alternativas técnicas básicas. O setor de planejamento e marketing proporciona modelos futuros de oferta e procura, além de uma ideia de estratégias, concorrências e preços semelhantes e também, conhecer como estes podem mudar a estrutura do mercado (FOSTER, 1986).

Conforme Motta (2001) o indivíduo têm como uma característica natural: a forte tendência a se acomodar, de estabilizar as formas já estabelecidas ao trabalho. As mudanças raramente são fáceis de serem constituídas dentro das empresas. Para não tornar os produtos obsoletos dentro da própria fábrica, as organizações criam setores especializados em desenvolvimento,

aperfeiçoamento e pesquisa, gerando uma criação forçada. As mudanças trazem um ônus. Elas requerem dos consumidores uma nova forma de pensar, agir, comunicar e criar significado para sua própria vida, pois a mudança envolve o indivíduo em seu próprio meio. No entanto, isso se torna incerto e arriscado, promissor e ameaçador. Por este motivo, a preocupação das empresas atualmente não é tanto com as comprovações dos problemas ou suas soluções rápidas e eficazes, mas sim com a possibilidade de o indivíduo tomar conta do processo de mudanças. Todavia, trata-se de inovações sociais planejadas, autos sustentáveis e direcionadas, contrastando com uma ruptura advinda de forças sociais naturais ou de provocações revolucionárias. Em verdade, a mudança planejada contrasta com a visão evolutiva natural da mudança das organizações de forma emergente, e não intencional. Isso deriva de uma interação entre as empresas e o seu ambiente externo. Como as influências externas e as variações internas não são domináveis e os controles não são absolutos nem estáveis, por isso as empresas sempre se modificam de alguma maneira, mesmo sem terem a noção do sentido de direção. Essa mudança intencional e planejada objetiva atuar sobre a evolução natural, apresando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida, afirma Motta (2001).

De acordo com Negreiros (1998), existem diversas atividades criadoras e inovadoras que são importantes e que utilizam a ciência de forma indireta. A invenção continua sendo a substância básica da inovação. Portanto, precisa-se de pessoas que tenham interesse, aspiração e capacidade de ser criador.

Negreiros (1998) afirma que para inovar é necessário contar com pessoas que tenham o impulso, a imaginação e o desejo ardente de criar, ainda que existam outros dados que se relacionam, a todo o momento, com a inovação. Devem também existir a oportunidade, a necessidade e a verba para o desenvolvimento da criação. Os fatores custo e tempo são indispensáveis para a pesquisa e desenvolvimento de um novo produto.

Segundo Negreiros (1998), hoje, o modelo de gestão tornou-se a prática da mudança nas organizações, em que às variações econômicas e tecnológicas tornam vulnerável o processo produtivo em prol das criações que sofrem constantes mudanças. As pressões das comunidades em torno das empresas na reivindicação por melhores serviços causam revisões nas funções em que são levantados questionamentos sobre a forma de ação e a legitimidade das instituições, na busca de melhorias na quantidade e eficiência.

Motta (2001) afirma que neste século e, sobretudo, nas últimas décadas, a ideia de transformar a

sociedade, de reconstruí-la segundo novos parâmetros, inspirou diversos modelos de ação social. As ciências da sociedade ficaram cheias de teoria sobre a mudança. Não foi diferente na ciência administrativa, que, por ser mais atual, já nasceu marcada pela ideia da mudança do planeta.

5.2.3 Desenvolvimento de produtos: comercialização

De acordo com Kotler (2000), a partir do momento em que as empresas colocam seu novo produto no mercado já devem verificar se este produto tem potencial para ser um sucesso rápido, um sucesso permanente ou um fracasso no mercado. À medida que as organizações obtêm novas informações do mercado, a análise de desenvolvimento do negócio deve sofrer revisões e expansões. Isso se deve ao fato de existirem no mercado produtos que são consumidos com frequência e outros produtos consumidos apenas esporadicamente.

A empresa precisa estimular as vendas para a obtenção satisfatória de lucro, visando à previsão de custos. Desenvolver um novo produto, em que o consumidor reconheça neste produto seus principais atributos, pode levar dias, semanas, meses ou, até mesmo anos. Apesar dos benefícios dos testes feitos no mercado, algumas empresas seu valor, devido à velocidade das mudanças de comportamento do consumidor. Nesse mercado-teste, os consumidores podem influenciar o projeto do novo produto, afirma Kotler (2000).

Conforme Kotler (2000), definida a comercialização, bem como o esforço necessário para organizar ou investir em uma equipe de trabalho, o custo de marketing, a projeção geográfica de atuação do novo produto, a identificação inicial do local de distribuição e suas promoções, a empresa adota uma estratégia de lançamento do produto. Com a presença de concorrentes em potencial, a empresa pode decidir se deseja ser a primeira e obter a vantagem de acordar com os principais fornecedores e clientes, coincidir sua entrada junto com a concorrente ou atrasar o lançamento e esperar que a empresa concorrente faça primeiro. Torna-se importante destacar que a aceitação do produto no mercado tanto pode ser rápida ou levar um longo tempo para ser aceito.

Kotler (2000) aponta algumas considerações que influenciam o processo de aceitação: vantagem relativa, inovação parece superior aos produtos existentes, compatibilidade, inovação corresponde aos valores e experiências das pessoas; complexidade, inovação difícil de ser compreendida, divisibilidade, inovação experimentada em uma base limitada,

comunicabilidade, resultados benéficos da utilização observados e repassados, custo, risco, incerteza, credibilidade e aprovação social.

A inovação é cada vez mais o fator central de sucesso das empresas. As inovações aumentam em função da globalização e do progresso tecnológico, tornando mais intensa uma competição que tornou irrelevantes os limites de atuação de uma organização em particular, fazendo com que tenha que procura novos mercados.

A inovação é, talvez, um dos assuntos mais estudados e discutidos no mundo dos negócios nos dias atuais. Os livros mais modernos de Administração apontam neste sentido como uma das características essenciais para o sucesso do século XXI. Para distingui-se num mercado cada vez mais competitivo, a empresa tem de obter avanços na produtividade, em geral, decorrentes de uma nova forma de fazer as coisas, seja de um modo mais eficiente de aproveitar os recursos, seja a entrada em um mercado diferente ou a aposta num produto extraordinário ou completamente novo. Trata-se de um dos paradoxos da gestão, pois, para ser estável e perene, uma empresa deve constantemente promover mudanças.

Em síntese e como ponto inicial da teoria, trata-se da importância do desenvolvimento de novos produtos e da competitividade da empresa como todo.

5.3 Empreendedorismo

Foi na década de 1990 que o empreendedorismo começou a crescer e a ganhar força e importância no Brasil. Para ser competitivo com resto do mundo, o País precisou mudar. Empresas grandes, médias e pequenas tiveram que se organizar para competir e crescer no mercado brasileiro.

De acordo com Dornelas (2005), o empreendedorismo consiste no envolvimento das pessoas e dos processos no trabalho, que, em conjunto, transforma as ideias criativas em sucesso.

Para Bensadon (2001), o empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil nos últimos anos. Hoje, ser um empreendedor é quase um imperativo. As novas ideias revolucionam a sociedade. Existe sempre um visionário, que, com o seu talento, somado à análise, planejamento e capacidade de implementação, é responsável por empreendimentos de sucesso.

As empresas complexas passaram a desenvolver suas habilidades inovadoras com o uso da administração empreendedora e ao mesmo tempo, a aumentar o sucesso corporativo, mediante a criação de negócios ou a recuperação das bases do negócio primordial, de maneira simples ou com alta tecnologia (FERREIRA, 2002).

Este trabalho aborda o empreendedorismo de forma clara e esclarece, a cada passo dado para a construção de um projeto, o plano de negócios. Portanto, para qualquer negócio ser bem sucedido, é importante que haja um plano de negócios muito bem elaborado e estruturado.

5.4 Plano de negócio

O planejamento de uma empresa é realizado por meio de um plano de negócio, ferramenta utilizada pela equipe empreendedora para avaliar oportunidades, identificar, buscar e alocar recursos para o negócio, planejar as ações a serem realizadas e implementadas e gerenciar o novo negócio.

Com base em Ferreira (2002), o Plano de Negócios, por não ter uma definição universal aceitável, para os efeitos deste trabalho, considera empreendedor como aquele indivíduo que criou uma nova empresa ou uma organização, que tenta melhorar uma unidade organizacional mediante a introdução de mudanças produtivas ou a inovação de seus produtos.

Neste contexto, pensar em abrir um negócio é também pensar em fazer um Plano de Negócios, documento formal que descreve por escrito os caminhos que devem ser percorridos para que os objetivos sejam alcançados para diminuir riscos e incertezas (DOLABELA, 2006).

Atualmente, no Brasil, o Plano de Negócios não é muito difundido. É uma ferramenta de gestão usada pelo empreendedor para transformar o negócio em realidade, seguindo um caminho lógico e racional (SOBRAL & SILVA, 2005).

Portanto, o Plano de Negócios é uma ferramenta que o empreendedor deve ter como instrumento de negociação para administrar empregados, clientes e fornecedores. É também utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamentos (DOLABELA, 2006).

5.5 Finanças

Para tomar a decisão sobre como fazer um investimento de capital, o empreendedor deve, antes relacionar as alternativas viáveis tecnicamente, fazendo a análises para definir quais delas são mais atrativas financeiramente.

Souza (2006) divide em dois grupos os indicadores de análise de projetos de investimentos. O primeiro grupo é associado à rentabilidade. Considera: o VPL, VPLA, TIR e ROIA. O segundo grupo está associado a: enquanto que no segundo associados a: taxa interna de retorno, o *pay-back* e o ponto *fischer*.

5.6 Marketing

A importância do marketing para o estudo de caso sobre inovação de produtos no setor de ração para cavalos atletas está em criar ações e estratégias de comercialização para tentar atrair o maior número possível de clientes para esse mercado, com o foco no atendimento aos desejos e às necessidades dos consumidores por meio da troca. Esse é o principal sentido do marketing, que utiliza de diversas ferramentas e ações mercadológicas para que as empresas consigam atingir seu objetivo principal de atender a todos os seus clientes com o máximo de qualidade.

Para Schewe (1982), a “Era das Vendas” continuou até 1950. Após essa data, alguns fabricantes perceberam que focar na venda dos bens no mercado não era tão efetivo quanto focar na provisão e satisfação. Então, surge o marketing, onde os fabricantes começam a examinar as necessidades e os desejos dos consumidores para produzir os produtos de que precisam. Fazer com que as pessoas comprem um produto apesar de este não atender a sua necessidade e desejo não garante a repetição de compra. Para Schewe (1982), a repetição de compra é o fundamento principal de qualquer negócio de sucesso. Esse período foi marcado pelo esforço das principais empresas na busca pela satisfação de seus clientes.

Cobra (1997) relata que foi feito o exame de teste de fracasso e sucesso de empresas nos Estados Unidos, e foi possível perceber que aquelas que se esforçam por satisfazer as

necessidades dos clientes são as de maior sucesso. De outro lado, aquelas que ignoram os desejos dos consumidores são as que fracassam. Com esse pensamento, pode-se dizer que é a ação de marketing que faz a diferença entre fracasso e sucesso de uma empresa.

Com o novo cenário de mercado, percebe-se a evolução do marketing nas empresas e suas diversas definições, que, por mais distantes que sejam, sempre buscam a satisfação dos clientes (KOTLER, 1998).

Kotler (1998) define marketing como um processo social e administrativo em que o indivíduo e os grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam, por meio da criação e da troca de produtos e valores com outras pessoas.

Segundo Schewe (1982), o marketing só é completo se tem uma série de aspectos envolvidos: pesquisa, desenvolvimento de produtos e preço. Para esse autor, o marketing se acha envolvido com o processo de troca, que proporciona satisfação às pessoas na sociedade.

Portanto, o marketing existe porque as pessoas enfrentam problemas diariamente, precisam de algo a todo instante. Com isso, existe a escolha a ser feita entre todas as marcas disponíveis no mercado que envolvam o problema. Este é o papel do marketing, fazer os produtos estarem na mente dos consumidores na hora de efetuar essa escolha (KOTLER, 1998).

Para Cobra (1997), o marketing consiste, dentre de tantos outros fatores, em pesquisar o comportamento e as necessidades das pessoas. Para esse autor, o marketing não cria hábitos de consumo, mas estimula a compra de produtos e serviços que vão satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Consiste no poder de persuasão, de incrementar a relação de trocas.

Schewe (1982) ensina que o marketing envolve atividades que provem satisfação aos clientes. É um processo de igualação. As empresas precisam reconhecer e compreender as necessidades e os desejos dos consumidores e, em seguida, determinar a melhor maneira para atendê-los. Entretanto “desejos” e “necessidades”, em termos econômicos, não têm o mesmo significado. Necessidade é algo do qual se carece, que é necessário ao bem-estar físico ou psicológico. Já desejo é algo que a pessoa pretende obter por ser útil e desejável. Portanto, quanto maior a aproximação entre esses dois termos – o que é oferecido e o que é pretendido seja desejo ou necessidade e maior a satisfação de quem consome.

Para Shewe (1982), as empresas de sucesso entendem que elas existem para servir seus

clientes, e não seus próprios interesses, pois a provisão de satisfação no mercado é a chave para a rentabilidade das empresas.

Diante de um mercado competitivo, uma pesquisa de marketing se torna fator essencial para alcançar os resultados pretendidos pela empresa (COBRA, 1997).

5.6.1 Composto de marketing

Kotler e Keller (2005) afirmam que as atividades de marketing podem assumir várias formas. A maneira tradicional de descrevê-las é em termos do mix, ou composto de marketing, denominado de 4Ps.

A utilização desta ferramenta tem por objetivo alcançar os canais de distribuição e os clientes-alvo.

- **Produto**

Para Kotler e Keller (2005), produto é tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer as necessidades ou os desejos de um grupo de pessoas. Entre os produtos comercializados estão: bens físicos, serviços, experiências, eventos, propriedade, organizações, informações e ideias.

Cobra (2003) completa que os produtos ofertados aos clientes devem ter boa qualidade, característica que vai atender aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos.

Segundo Parente (2000), o produto possui três etapas no seu ciclo de vida: a) surgimento do produto no mercado; b) crescimento, que corresponde a aumento das vendas o produto é reconhecido, cria demanda e a manutenção, fica estável no mercado; c) declínio, que é a estagnação das vendas de determinado produto, surgindo derivados ou reformulações destes produtos.

- **Preço**

Para Kotler (2003), preço é o valor que o consumidor está disposto a pagar para obter um

produto ou serviço. Produz recitas e é um elemento flexível, podendo ser alterado. Afeta diretamente a escolha do consumidor. Os fatores que determinam as decisões de preço são: custo, concorrência, demanda e lucro alvo.

Parente (2000) afirma que o preço afeta rapidamente a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas.

- **Praça**

Praça, ou ponto de venda e distribuição, é a combinação que torna o produto disponível aos consumidores.

De acordo com Kotler (2003), os canais de distribuição, também chamados de “canais de marketing”, apresentam as funções de: informação, promoção, contato, ajuste, negociações, distribuição física, financiamento e riscos. Todas essas funções precisam ser executadas. Quando são transferidos a intermediários, os custos, os preços e os prazos de entrega dos produtos tendem a ser mais baixo.

O ponto de venda é o pré-requisito básico para o sucesso da empresa, pois praça é um fator que está ligado diretamente à logística empresarial.

- **Promoção**

Para Kotler (2003), a promoção tem por objetivo comunicar os pontos fortes e convencer os clientes a comprá-los.

O objetivo da propaganda é informar, persuadir e lembrar os consumidores da existência dos produtos e dos motivos para comprá-los.

“A propaganda é o meio de comunicação utilizado para atingir um determinado público-alvo. Não importa o tamanho do orçamento, a campanha publicitária só será bem sucedida se os anúncios prenderem a atenção e comunica bem” (KOTLER, 2003, p. 320).

A seguir trata-se dos aspectos metodológicos do trabalho.

6 METODOLOGIA

A metodologia utilizada caracteriza-se como um estudo de caso, de cunho bibliográfico. Segundo Trivinos (1987), estudo de caso “é um tipo de pesquisa que tem um forte cunho descritivo, onde o pesquisador não intervém sobre a situação”. Para tanto, aplicou-se um questionário *in loco*, composto de 13 (treze) perguntas direcionadas ao gerente de venda, Sr. Aulus Rendrigo Guimarães Carvalho.

A pesquisa descritiva consiste no método de observação, registro de dados, análise e correlação dos fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Tem características técnicas padronizadas de coleta de dados, como: questionário e observação sistemática.

Segundo Cervo (2002), a pesquisa descritiva busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política e econômica, proporcionando uma visão do comportamento humano, analisando o indivíduo isoladamente e, ao mesmo tempo, como integrante de num grupo e comunidade mais específicos. Serve para o entendimento de determinada população ou fenômeno.

Gil (2006) também enfatiza que a pesquisa descritiva não consiste apenas na coleta de registro de dados. Envolve, também técnicas específicas que expõem a solução do problema exposto. Com relação ao universo da pesquisa, trata-se de um trabalho desenvolvido na empresa Unidade Negócio Rações Itambé, situada no município de Contagem-MG. Foi utilizado como base específica o setor comercial.

O trabalho de pesquisa e a coleta de dados (questionário) foram realizados no período de 02/08/2011 a 26/08/2011.

Após realizar a entrevista com o gerente comercial, confrontaram-se os resultados com o referencial teórico, com o objetivo de apurar se a empresa Rações Itambé, ao lançar a ração para cavalos de alta performance, vai inovar para o mercado.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a apresentação dos resultados da pesquisa realizada na Unidade Negócios Rações Itambé com o gerente comercial, Sr. Aulus Rendrigo Guimarães Carvalho, por meio de um questionário de treze perguntas, sobre análise de viabilidade para inovação de produtos no setor de alimentos para cavalos.

Com base no questionário, em primeiro lugar identificou-se que a empresa em estudo demanda doze meses de preparação, desde a concepção da ideia, para lançar um novo produto no mercado.

A empresa lançou nos últimos sete anos novos produtos da família expander para equinos. Criou, com isso, um novo mix, em que agregou valor a seus produtos da linha equídeos. Isso vai ao encontro do pensamento de W. Chan Kim e Renés Mauborgue (2002) de que é essencial que as empresas criem um espaço de mercado para alcançar prosperidade e sobrevivência.

Quanto à análise dos custos de lançamentos de novos produtos, a empresa avalia os recursos disponíveis tanto em sua planta industrial quanto em sua participação no mercado.

O tempo é o fator determinante para colocar no mercado um produto inovador, pois há o risco de que alguns mercados-alvos deixarão de existir quando o produto ficar pronto.

A segunda questão foi: "Com a grande concorrência encontrada hoje no mercado, o que a empresa buscou implementar para se destacar no mercado de rações para cavalos de alta performance"?

Por ser um mercado competitivo, a resposta explicou a importância e o reconhecimento do cliente em relação à marca, também por ser um produto de qualidade.

A questão seguinte foi formulada para que o entrevistado opinasse como considerar a ração para equinos de alta performance como um produto inovador.

Ele respondeu que a ração é um produto inovador por ser um alimento altamente energético para animais que praticam esforços físicos. De acordo com Gobe et al. (2004), a superação das expectativas dos consumidores por meio da oferta de produtos e serviços inovadores assegura vantagens competitivas e permite às empresas que ocupem posição de liderança em

mercados altamente competitivos. Elas devem tomar decisões criativas, seja no nível estratégico ou no operacional, para competir no mercado de rações para cavalos de alta performance.

Na sequência, descreve-se a aceitação da nova ração e o modo como a empresa pode garantir o sucesso desse novo produto no mercado. Para Cobra (2003), desenvolver um novo produto é tarefa arriscada, porque a mortalidade de novas ideias é elevada. O mercado está ávido por novidades, mas é crítico quando o desempenho não corresponde às expectativas criadas. Nem sempre uma boa ideia transforma-se num produto de sucesso.

O entrevistado mostrou grande otimismo quanto à aceitação do novo produto no mercado. Por ser uma ração de qualidade, será testada por vários animais de alta performance e comparada com a principal concorrente. O entrevistado enfatizou a necessidade de prestar um bom atendimento direto aos haras e hípicas, com assistência técnica e marketing.

Sobre a questão: “Como será feita a venda desse novo produto?”, o entrevistado declarou que o processo inicia-se com visitas aos pontos de vendas. Após a apresentação do produto, ocorre a negociação de quantidade e preço. Em seguida, procede-se à emissão dos pedidos, encaminhando-os à fábrica. A empresa comercializa suas rações para vários canais de distribuição. Para obter lucro satisfatório, é preciso estimular as vendas. Kotler (2000) define a comercialização como o esforço necessário para organizar ou investir em uma equipe de trabalho, envolvendo: custo de marketing, projeção geográfica de atuação do novo produto, a identificação inicial do local de distribuição e suas promoções. A empresa adota, então, uma estratégia de lançamento do produto.

A última questão: “A pesquisa de sustentabilidade procura apurar o impacto ambiental, que o novo produto que será fabricado proporciona”. Segundo o entrevistado, a empresa procura produzir algo que seja o menos prejudicial possível ao meio ambiente. Nenhum poluente é lançado na atmosfera, no solo ou em mananciais em condições que possam provocar degradação ao meio ambiente. Todo e qualquer outro resíduo gerado nos processos produtivos é destinado conforme prevê a legislação ambiental, sempre se observando a possibilidade de reciclagem.

Motta (2001) afirma que neste século, sobretudo, nas últimas décadas, a ideia de transformar a sociedade, de reconstruí-la segundo novos parâmetros, inspirou diversos modelos de ação social. As ciências da sociedade estão repletas de teorias sobre a mudança. Não foi diferente

na ciência administrativa, que, por ser mais atual, já nasceu marcada pela ideia da mudança do planeta.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade está vivenciando um processo de constantes transformações, as quais estão ocorrendo de forma acelerada, devido à globalização e às novas tecnologias. As indústrias de ração precisam entender que para sobreviver em um mercado volátil é necessário apresentar inovações e contemplar essas mudanças em seus produtos. Isso porque as necessidades das pessoas se modificam com o tempo e com as circunstâncias. O projeto que, por uma questão etimológica, aborda uma atividade futura, deve ser compreendido com um trabalho de planejamento.

Soluções inovadoras estão sendo adicionadas ao mercado do cavalo atleta. Uma delas focaliza o uso de concentrados energéticos destinados ao uso em consórcio com alimentos ricos em carboidratos no caso, a aveia ou subprodutos de moagem de grãos podendo ser incluída uma percentagem maior de gordura para estreitar a relação proteína/energia, diminuindo a proporção de amido e aumentando a densidade energética. Com isso, ao se escolher a melhor dieta para cavalo atleta, devem-se priorizar alimentos energéticos. Por isso, será formulada pela empresa um estudo uma nova ração para cavalos de alta performance, principalmente aqueles que participam de provas de explosão, nas quais se exigem fontes energéticas de rápido aproveitamento, como prova de tambor, baliza, hipismo, maneabilidade e velocidade. É uma ração extrusada, multi-partículas com alta digestibilidade e palatabilidade. Formulada com 15% proteína e 10% de energia, mais adição milho e aveia floculada, óleo vegetal, minerais orgânicos, como zinco, cobre e selênio, e as vitaminas A, D, E e C, prebióticos, probióticos e aminoácidos e cromo.

Em um primeiro plano, o planejamento das Rações Itambé está focado nas exigências nutricionais e de saúde dos animais. Mas futuramente, a empresa terá de atender também às exigências dos clientes que desejam alimentos de qualidade e com segurança nutricional para os seus animais.

Um dos grandes desafios das organizações é garantir que suas estratégias se transformem nos resultados esperados. Os projetos de investimentos desempenham papel fundamental neste processo, uma vez que materializam as estratégias empresariais, integrando recursos e esforços rumo aos objetivos organizacionais.

Este sentido trabalho, de viabilidade para a inovação de produto no setor de alimentos para cavalos, objetivou evidenciar alguns métodos de avaliação de investimentos por meio das projeções de fluxos de caixa futuros, sendo estes os cálculos do valor presente líquido, da taxa interna de retorno, do *payback* simples e *payback* descontado e ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro. Embasado no pressuposto de que os investimentos são realizados visando criar valor para os investidores, demonstra-se que as avaliações realizadas com base nesses métodos capacitam o investidor a visualizar se os projetos que estejam à sua disposição são economicamente viáveis ou não. Ou seja, se este irá agregar ou perder valor.

A Rações Itambé, de acordo com os autores, configura uma empresa que inova ao investir em novas tecnologias, com visão de progresso, e ao questionar o seu mercado, o que vai ao encontro do que afirma Motta (2004): “Inovar é introduzir de tal forma a deixar explícito que alguma tecnologia, habilidade ou prática organizacional se tornou obsoleta”.

A empresa busca, por meio da pesquisa de mercado, para se posicionar perante o seu cliente e usar uma inovação interna é uma maneira de incentivar as novas ideias, trazendo melhoria ao seu produto e ao processo, que é uma forma de inovação para a avaliação e o desenvolvimento de seus produtos. Segundo Kotler (2000), a cultura empresarial de incentivar seus funcionários na busca constante por novas práticas de aperfeiçoamento dos produtos e dos serviços permite que todos possam analisar e criticar de forma construtiva novas ideias.

A empresa Rações Itambé procura investir principalmente na qualidade do meio ambiente, e esta é uma característica da inovação, conforme afirma Motta (2001), para quem mudanças em diversas áreas despertam o desejo de usufruir riquezas, mas, sobretudo, a possibilidade de melhorar a qualidade de vida por parte do consumidor.

9 PROPOSTA PARA A INOVAÇÃO DE PRODUTO NO SETOR DE ALIMENTOS PARA CAVALOS DE ALTA PERFORMANCE

O negócio proposto pelo estudo de viabilidade para a inovação de produto envolve o desenvolvimento de uma nova ração para cavalos de alta performance, que fará parte do portfólio deste produto. A ração inovadora terá 12% de proteína e 10% de energia e agregará o ingrediente aveia em sua fórmula. Terá um formato arredondado, na cor verde, simulando o feno. Será extrusada, o que exige a compra do equipamento conhecido com Extrusora, no valor de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), ao qual deverá ser acrescidos o valor de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) para adaptação do investimento.

O preço estimado de venda da ração gira em torno de R\$ 971,77/ ton. Neste valor já está incluída a taxa de majoração de 20% sobre o preço de venda, levando-se em consideração que este aumento representa o lucro projetado pela empresa. Serão produzidas 50 toneladas mensais, totalizando, portanto, 600 toneladas por ano. O crescimento das vendas para os próximos anos foi projetado em 8% a.a. O projeto utilizou a taxa Selic de 12,50% a.a, sendo a mesma considerada como a taxa média de atratividade. O pagamento da compra das matérias-primas utilizadas ocorrerá em 15 dias, sendo que a venda do produto final se dará com 45 dias, o que acarretará um capital de giro igual a 48.585,50.

O trabalho não trabalhou com a possibilidade de financiamento no seu projeto, tendo em vista que a empresa optou por utilizar recurso próprio.

9.1 Demonstrativo financeiro

TABELA 2 - DRE Projetada – apuração de receitas e custos - exercício de 2011

ITENS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
RECEITA BRUTA	48.586	56.455	65.600	76.226	88.573	102.920	119.591	138.962	161.471	187.625	218.017	253.331
(-) IMPOSTOS	(1.943)	(2.258)	(2.624)	(3.049)	(3.543)	(4.117)	(4.784)	(5.558)	(6.459)	(7.505)	(8.721)	(10.132)
= RECEITA LÍQUIDA	46.642	54.197	62.976	73.177	85.030	98.803	114.807	133.403	155.012	180.120	209.296	243.199
(-) CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	(23.787)	(27.640)	(32.118)	(37.320)	(43.365)	(50.389)	(58.552)	(68.036)	(79.056)	(91.861)	(106.741)	(124.031)
(=) MARGEM DIRETA	22.854	26.556	30.858	35.857	41.665	48.413	56.255	65.368	75.956	88.259	102.555	119.168
(-) DESPESA DE PESSOAL	(3.311)	(3.346)	(3.381)	(3.416)	(3.452)	(3.488)	(3.524)	(3.561)	(3.598)	(3.635)	(3.673)	(3.711)
(-) DESPESAS DIVERSAS	(1.991)	(2.012)	(2.033)	(2.055)	(2.076)	(2.098)	(2.119)	(2.141)	(2.164)	(2.186)	(2.209)	(2.232)
(-) DESPESAS FINANC.	(634)	(641)	(648)	(654)	(661)	(668)	(675)	(682)	(689)	(696)	(704)	(711)
(-) DESPESAS MKT / PUBLICID.	(242)	(245)	(248)	(251)	(253)	(256)	(258)	(261)	(264)	(267)	(269)	(272)
(-) DESPESAS C/HONOR. CONT.	(1.059)	(1.071)	(1.082)	(1.093)	(1.105)	(1.116)	(1.128)	(1.140)	(1.151)	(1.163)	(1.176)	(1.188)
(-) AMORTIZ.												
(-) DEPREC.	(339)	(339)	(339)	(339)	(339)	(339)	(339)	(339)	(339)	(339)	(339)	(339)
(=) LUCRO LÍQUIDO	15.274	18.901	23.127	28.048	33.778	40.449	48.2121	57.244	67.751	79.972	94.186	110.714

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

TABELA 3 - DRE Projetada – exercício 2011 a 2015

ITENS	2011	2012	2013	2014	2015
RECEITA BRUTA	1.517.355,07	1.638.743,47	1.769.842,95	1.911.430,39	2.064.344,82
(-) IMPOSTOS	60.694,20	65.549,74	70.793,72	76.457,22	82.573,79
= RECEITA LÍQUIDA	1.456.660,87	1.573.193,74	1.699.049,23	1.834.973,17	1.981.771,03
(-) CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	(742.897,04)	(802.328,81)	(866.515,11)	(935.836,32)	(1.010.703,22)
(=) MARGEM DIRETA	713.763,82	770.864,93	832.534,12	899.136,85	971.067,80
(-) DESPESAS COM PESSOAL	(42.095,25)	(42.533,04)	(42.975,38)	(43.422,32)	(43.873,92)
(-) DESPESAS MARKETING / PUBLICIDADE	(3.087,79)	(25.580,19)	(25.846,23)	(26.115,03)	(26.386,62)
(-) DESPESAS COM HONORÁRIOS CONT.	(13.473,02)	(8.148,42)	(8.233,16)	(8.318,79)	(8.405,30)
(-) DESPESAS FINANCERAS	(8.064,55)	(3.119,91)	(3.152,35)	(3.185,14)	(3.218,26)
(-) DESPESAS DIVERSAS	(25.316,90)	(13.613,14)	(13.754,72)	(13.897,76)	(14.042,30)
(-) AMORTIZAÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) DEPRECIAÇÃO	(4.065,18)	(4.065,18)	(4.065,18)	(4.065,18)	(4.065,18)
(=) LUCRO LÍQUIDO	617.661,14	673.805,06	734.507,11	800.132,64	871.076,22

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

9.2 Projeção fluxo de caixa descontado para cinco anos

TABELA 4 - Fluxo de Caixa

ITENS	Momento inicial	2011	2012	2013	2014	2015
RECEITA BRUTA		1.517.355,07	1.638.743,47	1.769.842,95	1.911.430,39	2.064.344,82
(-) IMPOSTOS		(60.694,20)	(65.549,74)	(70.793,72)	(76.457,22)	(82.573,79)
RECEITA LÍQUIDA		1.456.660,87	1.573.193,74	1.699.049,23	1.834.973,17	1.981.771,03
(-) CUSTO FIXOS		(742.897,04)	(802.328,81)	(866.515,11)	(935.836,32)	(1.010.703,22)
(-) DESPESAS COM PESSOAL		(42.095,25)	(42.533,04)	(42.975,38)	(43.422,32)	(43.873,92)
(-) DESPESAS MARKETING / PUBLICIDADE		(3.087,79)	(3.119,91)	(3.152,35)	(3.185,14)	(3.218,26)
(-) DESPESAS COM HONORÁRIOS CONT.		(13.473,02)	(13.613,14)	(13.754,72)	(13.897,76)	(14.042,30)
(-) DESPESAS FINANCERAS		(8.064,55)	(8.148,42)	(8.233,16)	(8.318,79)	(8.405,30)
(-) DESPESAS DIVERSAS		(25.316,90)	(25.580,19)	(25.846,23)	(26.115,03)	(26.386,62)
(=) FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL		621.726,32	677.870,24	738.572,29	804.197,82	875.141,40
(+/-) INVESTIMENTO EM ATIVOS FIXOS	(2.000.000,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+/-) INVESTIMENTO CAPITAL DE GIRO	48.585,50	0,00	0,00	0,00	0,00	48.585,50
(+/-) INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAIS	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) FLUXO DE CAIXA LIVRE	(2.048.585,50)	621.726,32	677.870,24	738.572,29	804.197,82	923.726,90

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

9.3 Projeção do payback simples, taxa interna de retorno e payback descontado

TABELA 5 – Paybeck simples, Tir e Payback descontado

	-2.048.585,50	621.726,32	677.870,24	738.572,29	804.197,82	923.726,90
TIR 22,60%		2011	2012	2013	2014	2015
PAYBACK SIMPLES 3,01		(1.426.859,18)	(748.988,93)	(10.416,64)	(0,01)	
VPL R\$ 573.043,77		1	2	3	4	5
Investimento Inicial =	-2.048.585,50					10,56
TMA =	12,50%	(Selic 8%) + (4,50% taxa risco do negócio)				
	-2.048.585,50	R\$ 552.645,62	R\$ 535.601,18	R\$ 518.722,93	R\$ 502.056,74	R\$ 512.602,81
		(1.495.939,88)	(960.338,70)	(441.615,77)	(0,88)	
PAYBACK DESCONTADO 3,88						
VPL -171.948,51						

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

TABELA 6 - Resumo da Projeção *payback* simples e *payback* descontado

Investimento inicial: R\$ 2.048.585,50							TMA 12,50%
<i>Payback simples</i>				<i>Payback descontado</i>			
Ano	Fluxo caixa	Valor presente	Saldo <i>payback</i>	Ano	Fluxo caixa	Valor presente	Saldo <i>payback</i>
2011	621.726,32	(552.645,62)	1.495.939,88	2011	552.645,62	(491.240,55)	1.557.344,95
2012	677.870,24	(535.601,17)	960.338,71	2012	535.601,18	(423.191,05)	1.134.153,90
2013	738.572,29	(518.722,92)	441.615,95	2013	518.722,93	(364.315,69)	769.838,21
2014	804.197,82	(502.056,74)	60.440,95	2014	502.056,74	(313.431,55)	456.406,66
2015	923.726,90	(512.602,80)	573.043,75	2015	740.453,78	(410.899,24)	45.507,42

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

O fluxo de caixa do investimento apresenta os seguintes resultados:

TABELA 7 - Indicadores de análises do fluxo de caixa

<i>PAYBACK SIMPLES</i>	3 anos
<i>PAYBACK DESCONTADO</i>	3 anos e 10 meses
VALOR PRESENTE LÍQUIDO	R\$ 573.043,77
TAXA INTERNA DE RETORNO	22,60%

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

A análise do retorno do projeto pelo método do *payback* simples se dará em três anos. Levando-se em conta o método do *payback* descontado, este retorno ocorrerá no período de três anos e dez meses. Já o VLP (valor presente líquido) encontrado foi positivo, no valor de R\$ 573.043,77, com uma taxa interna de retorno de 22,60%. Estes resultados demonstram a viabilidade econômico financeiro do projeto.

Os pontos de equilíbrios foram calculados anualmente, sendo apurados os seguintes valores:

9.4 Cálculo e demonstrativo ponto equilíbrio, com base na margem de contribuição

TABELA 8 - Demonstrativo anual do ponto de equilíbrio

Ano	Contábil	Financeiro	Econômico
2011	R\$ 793.001,99	R\$ 788.662,63	R\$ 1.456.660,87
2012	R\$ 852.735,75	R\$ 848.415,17	R\$ 1.573.193,74
2013	R\$ 917.240,91	R\$ 917.240,91	R\$ 1.699.049,23
2014	R\$ 986.897,04	R\$ 986.897,04	R\$ 1.834.973,17
2015	R\$ 1.062.114,21	R\$ 1.062.114,21	R\$ 1.981.761,91

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

- Fórmula do ponto de equilíbrio: $PE = \text{custos fixos} / \% \text{ margem de contribuição}$

TABELA 9 - Cálculo % da margem contribuição do fluxo de caixa do ano de 2011

Item	Valores	%
Receita Líquida	1.456.660,87	100%
(-) Custos Variáveis	(92.037,50)	6%
= Margem de Contribuição	1.364.623,37	94%
(-) Custos Fixos	(742.897,04)	
= Resultado	621.726,32	

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

- **Cálculo do PE**

$PE = (742.897,04) \div 94\% = 793.001,99$ (valor mínimo de receita, aproximado que a empresa tem que vender para conseguir pagar a sua estrutura e não ter prejuízo).

Ponto de equilíbrio econômico

Considera custos fixos + lucro	<u>1.364.623,37</u>	1.456.660,87
MC	94%	

Ponto de equilíbrio financeiro

É Custos Fixos menos a Depreciação	<u>742.897,04 - 4.065,18</u>	788.662,63
	94%	

TABELA 10 - Cálculo % da margem de contribuição fluxo de caixa do ano de 2012

Item	Valores	%
Receita Líquida	1.573.193,74	100%
(-) Custos Variáveis	(92.994,70)	6%
= Margem de Contribuição	1.480.199,04	94,08%
(-) Custos Fixos	(802.328,81)	
= Resultado	677.870,23	

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

- **Cálculo do PE**

$PE = (802.328,81) \div 94,08\% = 852.815,49$ (valor mínimo de receita, aproximado que a empresa tem que vender para conseguir pagar a sua estrutura e não ter prejuízo).

Ponto de equilíbrio econômico		
Considera custos fixos + lucro	<u>1.480.199,05</u>	1.573.193,74
MC	94,08%	
Ponto de equilíbrio financeiro		
É Custos Fixos menos a Depreciação	<u>802.328,81- 4.065,18</u>	848.415,17
	94,08%	

TABELA 11 - Cálculo % da margem contribuição do fluxo de caixa do ano de 2013

Item	Valores	%
Receita Líquida	1.699.049,23	100%
(-) Custos Variáveis	(93.961,84)	6%
= Margem de Contribuição	1.605.087,39	94%
(-) Custos Fixos	(866.515,11)	
= Resultado	738.572,28	

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

- **Cálculo do PE**

PE = $(866.515,11) \div 94,08\% = 917.335,49$ (valor mínimo de receita aproximado que a empresa tem que vender para conseguir pagar a sua estrutura e não ter prejuízo).

Ponto de equilíbrio econômico		
Considera custos fixos + lucro	<u>1.605.087,39</u>	1.699.049,23
MC	94%	
Ponto de equilíbrio financeiro		
É Custos Fixos menos a Depreciação	<u>866.515,10- 4.065,10</u>	917.240,91
	94,%	

TABELA 12 - Cálculo % da margem de contribuição do fluxo de caixa do ano de 2014

Item	Valores	%
Receita Líquida	1.834.973,17	100%
(-) Custos Variáveis	(94.939,04)	5%
= Margem de Contribuição	1.740.034,13	95%
(-) Custos Fixos	(935.836,32)	
= Resultado	804.197,81	

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

- **Cálculo do PE**

PE = $(935.836,32) \div 95\% = 986.856,82$ (valor mínimo de receita, aproximado que a empresa tem que vender para conseguir pagar a sua estrutura e não ter prejuízo).

Ponto de equilíbrio econômico

Considera custos fixos + lucro	<u>1.740.034,13</u>	1.834.973,17
MC	95%	

Ponto de equilíbrio financeiro

É Custos Fixos menos a Depreciação	<u>935836,32 - 4.065,18</u>	986.897,04
	95%	

TABELA 13 - Cálculo % da margem contribuição do fluxo de caixa do ano de 2015

Item	Valores	%
Receita Líquida	1.981.771,03	100%
(-) Custos Variáveis	(95.926,40)	5%
= Margem de Contribuição	1.885.844,63	95%
(-) Custos Fixos	(1.010.703,22)	
= Resultado	875.141,41	

Fonte: Elaborada pela autora (2012)

- **Cálculo do PE**

PE = $(1.010.703,22) \div 95\% = 1.062.109,31$ (valor mínimo de receita, aproximado que a empresa tem que vender para conseguir pagar a sua estrutura e não ter prejuízo).

Ponto de equilíbrio econômico

Considera custos fixos + lucro	<u>1.885.844,63</u>	1.981.771,03
MC	95%	

Ponto de equilíbrio financeiro

É Custos Fixos menos a Depreciação	<u>1.010.703,22 - 4.065,18</u>	1.062.114,21
	95%	

REFERÊNCIAS

- ABREU, Luciana Mendes de; *et al.* **Identificação dos fatores responsáveis pelo sucesso de tiragem do Jornal Super Notícia**. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2006.
- ANTINOSI, Alexandre Magno Antinossi; *et al.* **Inovação: desenvolvimento de novos produtos**. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2007.
- BENSADON, Abraham David de Carvalho. **Empresas: procedimento para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- CARVALHO, R. L. **Racionalizar para bem criar**. Rio de Janeiro: Ministério da Agricultura/ Comissão Coordenadora do Cavalo Nacional 1980, p.119. (Anuário).
- CAVALOS CRIOULOS. Disponível em: <<http://www.cavaloscioulos.com.br/materiais.php?idm=47>>. Acesso em 14 nov. 2011.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira, **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Cultura, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUE NAVER, L. **Mande in Brazil: desafios competitivos para indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FERREIRA, A. A. REIS, A. C. F. e PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FOSTER, R. **Inovação**. Trad. José E. A. do Prado. São Paulo: Best Seller, 1986.
- GOBE, A. C. *et al.* **Gerência de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- GOULART, J. A. **O cavalo na formação do Brasil**. Rio de Janeiro: Letras e Artes, 1964. 249p.

GUABI. Disponível em: <<http://www.guabi.com.br/rc/equinos/artigos.asp>>. Acesso em 14 nov. 2011.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, W. C e MAUBORGNE, R. Como criar novo espaço de mercado. In: Review, Harvard Business. **Inovação na prática: on innovation**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 9-36.

KOTLER, P. **Administração em marketing**. Trad. Bazan Tecnologia. 10. ed. São Paulo: Afiliada, 2000. 764 p.

LIMA, R. A. S.; SHIROTA, R.; BARROS, G. S. C. **Estudo do complexo do agronegócio cavalo**. Piracicaba: CEPEA/ESALQ/USP, 2006, 251 p. (Relatório Final).

LYNN, G. S. e REILLY, R. R. **Produtos arrasadores: 5 segredos para desenvolver produtos vencedores**. Trad. Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 230p.

MATTAR, F. N. e SANTOS, D. G. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEGREIROS, D. S. Tecnologia e inovação. In: XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciências Sociais, **Anais...** São Paulo, 1998. Disponível: <http://www.aclesas.net/numero/sede/davys-negreiros_02.htm>. Acesso em 15 out. 2011.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SCHEWE, Charles D.; SMITH, Rubens, M. **Marketing conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: Mc Graw- Hill do Brasil, 1982.

SIMONSEN, R. C. **História econômica do Brasil (1500/1820)**. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969. 475p.

SOBRAL, Francisco de Assis; SILVA, Alexandre dos Santos. **Plano de negócio: ferramenta útil à prevenção da mortalidade de micro e pequenos empreendimentos**. Universidade Católica de Brasília, 2005.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimento: fundamentos, técnicas e aplicações**. 5. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

TRIVINOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1) Quanto tempo a empresa Rações Itambé leva para lançar um novo produto no mercado?

O tempo médio de doze meses entre a concepção da ideia até o lançamento no mercado. Atuando em dois segmentos distintos, ração para equinos comercial de manutenção e ração para equinos de alta performance, a empresa mantém um nutricionista dedicado a desenvolver e testar novos produtos às necessidades de ambos os mercados. Com a maior participação nos volumes produzidos, a linha de ração para cavalos de alta performance cresce em maior proporção no mercado atual. Nos últimos anos, foram lançados quatro novos produtos na linha para equinos, sendo três rações e um sal mineral peletizado.

2) Os lançamentos de novos produtos são oportunidades de negócios ou tendências de mercado/consumidor?

O segmento de ração para cavalo de alta performance é bem diversificado, exigindo da empresa investimento em novas tecnologias que favoreçam a inovação e contemplem tendências de consumo.

3) Como é a análise dos custos de lançamento de novos produtos na empresa?

Em primeiro lugar, a empresa Rações Itambé avalia os recursos que já estão disponíveis na empresa, tanto em sua planta industrial quanto em sua participação no mercado. Essa avaliação é fundamental, pois reduz, consideravelmente investimentos de mão de obra, matérias-primas e também no marketing. Outro fator importante é a análise dos fatores de produção que estão ligados diretamente ao novo produto desenvolvido.

Enfim, tudo que for relacionado ao novo produto é mensurado em planilhas para composição do custo total e sobre ele agregam-se impostos e margem para definição do preço de vendas, metas de volume e *marke-share*.

4) Qual é o processo de armazenagem dos produtos finais na empresa?

A empresa Rações Itambé mantém estrutura própria para armazenagem de todas as matérias-primas e produtos acabados. As matérias-primas são armazenadas em silos, enquanto o produto acabado é ensacado em embalagem de papel e colocado em paletes, empilhado verticalmente em estruturas metálicas, o que facilita o manuseio e a identificação dos lotes de produção, com a aquisição do sistema operacional SAP, sistema de gestão integrada que permite à empresa maior agilidade e dinamismo nas operações e administração dos estoques, economia em escala, pré-separação dos volumes faturados e consistência de dados para elaboração dos custos da empresa.

5) Quais são os meios de transporte dos produtos desde a matéria-prima até o consumidor?

Os transportes das matérias-primas dos fornecedores até à fábrica são feitos via rodoviário: caminhões, carretas e bitrens a granel. As entregas dos produtos acabados são feitas por veículos do próprio cliente. A empresa não tem frota própria para entrega de produtos.

6) Como é feito a venda para os clientes?

O processo de venda inicia-se com a visita do vendedor aos pontos de vendas. Após apresentação dos produtos, negociações de quantidade, preço, o pedido é feito pelo próprio cliente, via telefone ou internet, encaminhando à fábrica, para ser programada e entregue em data futura estipulada pelo cliente.

A empresa comercializa seus produtos para vários canais de distribuição. Os maiores volumes são vendidos para os atacadistas e distribuidores. As vendas de cooperativas associadas à CCPR-MG são atendidas diretamente pela a empresa.

7) Com a grande concorrência encontrada hoje no mercado, o que a empresa buscou implementar para se destacar no mercado de rações para cavalo de alta performer?

Com toda competitividade, a empresa posiciona nesse mercado com alto reconhecimento de seus consumidores pela sua marca e qualidade de seus produtos.

8) Tendo em vista que a inovação é colocar algo novo no mercado, avaliando os critérios comerciais para determinar o sucesso da inovação, pode-se considerar a ração para equinos de alta performance como um produto inovador?

Sim. Atualmente, a empresa fabrica uma linha de ração para cavalos com uma nutrição com baixa energia; ou seja, uma ração mais comercial. Hoje, os cavalos atletas são muito exigidos fisicamente e precisam ser muito bem cuidados, para que atinjam alta performance durante as provas. Neste contexto, uma alimentação altamente energética se destaca como um dos principais fatores para o sucesso nas competições. Precisa ser manejada corretamente e pode fazer a diferença em uma prova.

Portanto, a nova ração com essas características promete aumentar o rendimento dos animais, através da redução de produção de calor durante a digestão, melhora a frequência cardíaca durante a prova, há aumento de explosão muscular e maior recuperação após os treinamentos e competições.

9) Qual é o tempo decorrido entre o surgimento da ideia, seu desenvolvimento e a colocação do novo produto no mercado.

Considerando a pesquisa de mercado, o desenvolvimento do produto, teste com novo produto, ajustes nos processo de produção e nutricionais, registro do produto, desenvolvimento da embalagem e lançamento no mercado, são considerados doze meses para o produto chegar até ao consumidor.

10) Quais são as expectativas de empresa com relação à aceitação da nova ração pelo consumidor?

A empresa busca sempre a qualidade nos seus produtos. No caso da nova ração, ela será testada com vários animais de competição e será também comparada com a principal marca concorrente, tudo isso antes de colocar no mercado. A expectativa é de grande otimismo quanto à aceitação do novo produto tanto para o cliente que vai comprar o produto como para o animal que irá alimentar-se desse novo produto.

11) O que pode garantir o sucesso desse novo produto no mercado?

Manter a qualidade do produto, fazer o melhor atendimento ao cliente, sendo diretamente aos

haras, hípicas (hoje, essa venda não se faz diretamente a esses clientes), investir na assistência técnica, no marketing e, no que diz respeito às promoções, nos próprios pontos de vendas.

12) Quanto foi o investimento no desenvolvimento deste novo produto?

O investimento será na aquisição de um equipamento (Extrusora) no valor de R\$ 1.500.000,00 e mais o investimento de R\$ 500.000,00 para adaptação da estrutura para a extrusora.

13) Como a empresa trata a questão com meio ambiente?

A empresa produz suas rações preservando o meio ambiente. Em suas unidades, nenhum agente poluente é lançado, quer seja na atmosfera, no solo ou em mananciais, em condições que possam provocar degradação ao meio ambiente. Todo e qualquer outro resíduo gerado nos processos produtivos é destinado conforme prevê a legislação ambiental vigente, sempre se observando a possibilidade de reciclagem.