

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ - SC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ARTUR FÁVERO PALMAS

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO PRODUTO
EM UM LATICÍNIO: *CREAM CHEESE***

CAMPUS CHAPECÓ - SC

2025

ARTUR FÁVERO PALMAS

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO PRODUTO
EM UM LATICÍNIO: *CREAM CHEESE***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS), como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Moacir Francisco Deimling

CAMPUS CHAPECÓ - SC

2025

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Palmas, Artur Fávero
ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO
PRODUTO EM UM LATICÍNIO: CREAM CHEESE / Artur Fávero
Palmas. -- 2025.
62 f.:il.

Orientador: Doutor Moacir Francisco Deimling

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2025.

1. Viabilidade; Cream Cheese; Indústria de
Laticínios; Desenvolvimento de Produto.. I. Deimling,
Moacir Francisco, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

ARTUR FÁVERO PALMAS

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO PRODUTO
EM UM LATICÍNIO: *CREAM CHEESE***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Bacharel de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 01/12/2025.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Moacir Francisco Deimling - UFFS
Orientador



Prof. Dra. Débora Regina Schneider Locatelli - UFFS
Avaliador



Prof. Dr. Charles Albino Schultz - UFFS
Avaliador

Dedico este trabalho à minha família, que sempre foi minha base e inspiração. Em especial, aos meus pais, Ivânia e Deoclécio (in memoriam), por todo amor, ensinamentos e valores que me acompanharam ao longo da vida. E à minha irmã, Taisa, pelo apoio constante, incentivo e presença em cada etapa desta caminhada. Sem vocês, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, centro da minha existência, pela vida, pela força e pelas oportunidades concedidas ao longo da minha trajetória. Sua presença constante guiou meus passos, especialmente durante o percurso acadêmico que agora se conclui. Ele que tudo criou e com os animais e produtos da terra nos proporcionam a chegar com seus dons aos insumos e inteligência aos produtos destinados à alimentação e com isso a permanência da vida humana. Estendo minha gratidão à minha família, que sempre foi meu alicerce. Em especial, ao meu pai, que embora fisicamente ausente, esteve presente em meu coração durante cada conquista. Tenho a certeza de que sua memória e seu amor me inspiraram e me fortaleceram para chegar até aqui.

Aos colegas de curso que se tornaram amigos para a vida, Amanda e Augusto, meu sincero agradecimento pelo companheirismo, pelas risadas, conversas e pela parceria construída ao longo desses anos. A convivência que ultrapassou as salas de aula tornou essa jornada mais leve e significativa.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Moacir, pela dedicação, paciência, orientações e confiança depositada em meu trabalho. Estendo também meu reconhecimento a todos os professores da Universidade Federal da Fronteira Sul, que contribuíram para minha formação pessoal e profissional.

Por fim, expresso minha gratidão aos meus colegas de trabalho e amigos pessoais, pelo apoio e compreensão nos momentos em que conciliar as responsabilidades acadêmicas e profissionais exigiu esforço e equilíbrio. O suporte recebido foi fundamental para a conclusão deste ciclo.

Respondeu Jesus: "Eu sou o caminho, a verdade e a vida. Ninguém vem ao Pai, a não ser por mim. - João 14,6.

RESUMO

O setor de laticínios vem passando por transformações impulsionadas pela busca dos consumidores por produtos de maior valor agregado, versatilidade de uso e qualidade sensorial diferenciada. Nesse contexto, o *Cream Cheese* tem se destacado como um produto de crescente demanda no mercado regional e nacional. Assim, o presente trabalho teve como objetivo avaliar a viabilidade de inserção do *Cream Cheese* no portfólio de uma indústria de laticínios. Para atingir esse propósito, adotou-se uma pesquisa de natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo, estruturada como estudo de caso. A metodologia contemplou análises técnica, mercadológica e financeira, realizadas com base em observações internas, revisão bibliográfica, levantamento de dados produtivos e simulações econômico-financeiras (com utilização de valores fictícios devido ao sigilo industrial). Os resultados indicaram que a empresa possui capacidade produtiva adequada, mercado favorável e potencial de rentabilidade para a fabricação do produto. Ademais, identificou-se como benefício adicional a possibilidade de utilização da mesma linha de produção para o desenvolvimento de outros queijos processados, aumentando a flexibilidade operacional e estratégica. Conclui-se que a implementação do *Cream Cheese* é viável, desde que acompanhada de planejamento detalhado e análises complementares para validação econômica em condições reais.

Palavras-chave: Viabilidade; *Cream Cheese*; Indústria de Laticínios; Desenvolvimento de Produto.

ABSTRACT

The dairy sector has been undergoing transformations driven by consumer demand for value-added products, versatility, and differentiated sensory quality. In this context, *Cream Cheese* has shown growing market relevance. This study aimed to assess the feasibility of introducing *Cream Cheese* into the product portfolio of a regional dairy industry. An applied research methodology was adopted, with a qualitative and descriptive approach, structured as a case study. The methodology included technical, market, and financial analyses, based on internal process observations, literature review, production capacity data, and economic simulations (using hypothetical values due to industrial confidentiality). The results indicate that the company has adequate production capacity, favorable market conditions, and potential profitability for the product. Additionally, an important finding was the possibility of using the same production line to manufacture other processed cheese products, increasing operational flexibility and strategic potential. It is concluded that the implementation of *Cream Cheese* is feasible, provided it is supported by detailed planning and further financial analysis using real data.

Keywords: Product Feasibility; *Cream Cheese*; Dairy Industry; Product Development; Market Analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo de estruturação de fases do PDP.....	24
Figura 2: Modelo de referência.....	25
Figura 3: Ilustração do processo produtivo do <i>Cream Cheese</i>	42
Figura 4: Projeção de receita anual por tipo de embalagem (<i>Cream Cheese</i>).....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Margens estimadas dos produtos e marcas comparadas.....	45
Tabela 2 - Despesas e Custos Fixos Mensais Estimados da Planta de Produção de <i>Cream Cheese</i>	50
Tabela 3 - Custos Variáveis Médios Estimados por Quilograma de Produto.....	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	Objetivo geral.....	14
1.1.2	Objetivos específicos.....	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1	SETOR LÁCTEO.....	17
2.1.1	Queijos Processados.....	18
2.1.2	<i>Cream Cheese</i>	19
2.2	VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO.....	21
2.2.1	Análise de Viabilidade Técnica.....	22
2.2.1.1	Desenvolvimento de Novos Produtos.....	23
2.2.1.2	Processo de Análise.....	26
2.2.2	Análise de Viabilidade Financeira.....	26
2.2.2.1	Custo e Precificação de Produtos.....	27
2.2.2.2	Análise de Custo Marginal.....	28
2.2.3	Análise de Viabilidade Mercadológica.....	29
2.2.3.1	Referência aos 4Ps.....	30
3	METODOLOGIA.....	32
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.1.1	Quanto à Natureza.....	32
3.1.2	Quanto à Abordagem.....	32
3.1.3	Quanto aos Objetivos.....	33
3.1.4	Quanto aos Procedimentos.....	34
3.2	SUJEITO DA PESQUISA.....	34
3.3	COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	35
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
4.1	ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA.....	37
4.1.1	Adaptação da Planta Fabril.....	38
4.1.2	Matéria-Prima.....	39

4.1.3	Equipamentos.....	39
4.1.4	Capacidade Produtiva e Operação da Linha.....	40
4.1.5	Processo Produtivo.....	41
4.1.6	Embalagens.....	42
4.2	ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....	42
4.2.1	Produto.....	43
4.2.2	Preço.....	44
4.2.3	Praça.....	46
4.2.4	Promoção.....	47
4.3	ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA.....	47
4.3.1	Projeção de Receita.....	48
4.3.2	Custos e Despesas.....	49
4.3.3	Lucro/Prejuízo do Projeto.....	51
4.3.4	Cenário Real.....	52
4.4	ANÁLISE GERAL.....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

O queijo foi descoberto há mais de cinco mil anos, de forma acidental por conta da armazenagem do leite que era feita através de bolsas construídas a partir do estômago de animais abatidos. Essa condição de armazenamento não garantia uma higienização eficaz e isso possibilitou que as enzimas presentes na parede das vísceras, separassem o sólido e o líquido, ou seja, a coalhada, quando entrava em contato com o leite.

Após a descoberta do queijo, surgiram, com o passar do tempo, outros produtos lácteos que rapidamente se expandiram por todo o mundo. Produtos estes que comumente são encontrados nas prateleiras dos supermercados atualmente, como o iogurte, a manteiga, a bebida láctea, entre outros. Além disso, com a evolução tecnológica e a competitividade aumentando entre os setores, aparecem novos produtos, como os requeijões, cremes processados, queijos autorais, e também, recentemente os queijos fundidos (FSP-USP, 2023).

De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2024), é esperado um crescimento de aproximadamente 8% no consumo de queijos e 6% no de iogurtes em 2024. Esses números refletem não apenas a retomada do consumo pós-pandemia, mas também a valorização de produtos lácteos mais elaborados e de maior qualidade por parte do consumidor brasileiro. Mesmo com uma leve retração no consumo total de laticínios observada em 2023, houve um aumento significativo na procura por produtos lácteos com valor agregado, como queijos especiais e derivados com formulações diferenciadas. Essa tendência se intensifica em meio à busca dos consumidores por experiências sensoriais, saudabilidade e conveniência (SEBRAE, 2024).

O setor lácteo brasileiro possui papel fundamental na economia nacional, destacando-se pela geração de receita, empregos e sua contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB). Em 2024, a indústria de alimentos e bebidas da qual o setor faz parte cresceu 6,6%, com uma receita de US\$62,2 bilhões, representando 11% do PIB industrial, além disso, a indústria de alimentos gerou mais de 360 mil empregos diretos e indiretos (ABIA, 2025). O Canal do Leite (2025), retrata que apesar dos avanços, o setor enfrenta desafios como o aumento das importações e o impacto de variações climáticas nos custos de produção. Assim, a inovação tecnológica e mercadológica, continuam sendo fundamentais para sua sustentabilidade.

O mercado dos laticínios cresceu e se desenvolveu, principalmente nos últimos anos, o segmento de alimentação tem enfrentado profundas transformações, impulsionadas por mudanças sociais, culturais, tecnológicas e econômicas, que estão redefinindo as preferências

e prioridades dos consumidores. Essas transformações também impactam o setor lácteo, estando alinhadas a tendências globais como a crescente preocupação com a saúde, a busca por sustentabilidade, o avanço da inovação tecnológica e a valorização da conveniência no consumo. Em resumo, a cada dia o consumidor final fica mais exigente diante dos produtos de origem animal, além de sempre buscarem novidades, como sabores, embalagens entre outros detalhes que diferenciam os produtos (Siqueira, 2024).

A constante evolução no mercado alimentício exige que as empresas inovem e diversifiquem seus portfólios para se manterem competitivas. A implementação de uma nova linha de *Cream Cheese* um queijo cremoso e versátil, amplamente utilizado tanto no consumo doméstico quanto em preparações culinárias busca atender nichos de mercado promissores e tendências de consumo, posicionando a empresa como referência no setor de produtos exclusivos de alta qualidade, a qual já é destaque no sul do país. Diante da necessidade de tomar decisões estratégicas mais assertivas, a ausência de uma análise de viabilidade pode comprometer a capacidade da empresa de minimizar riscos e potencializar resultados de forma sustentável. Nesse sentido, investigar a viabilidade de implementação de um novo produto torna-se essencial para embasar as decisões da diretoria e garantir o desenvolvimento equilibrado do negócio.

Diante da necessidade de expansão do portfólio de produtos, torna-se fundamental considerar diversos fatores, tais como o cenário do mercado atual, os custos relacionados à ampliação da planta fabril, a aquisição de novos equipamentos e a definição do preço de venda. Nesse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: quais atividades são necessárias para analisar a viabilidade da implementação de um novo produto, especificamente o *Cream Cheese*, em uma empresa do setor lácteo?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a viabilidade do desenvolvimento e da inserção de um novo produto do tipo *Cream Cheese* no portfólio de produtos da empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Analisar os requisitos técnicos e estruturais necessários para a produção de *Cream Cheese*, considerando a capacidade instalada da planta industrial e os processos produtivos;

- b) Compreender o posicionamento do *Cream Cheese* no mercado regional, identificando oportunidades, tendências de consumo e estratégias de diferenciação frente à concorrência.
- c) Analisar a viabilidade econômica da produção de *Cream Cheese* por meio da estimativa de custos e definição de preço de venda;

1.2 JUSTIFICATIVA

Um estudo de Araújo e Palma (2014), realizado com 68 indústrias processadoras de laticínios no Rio Grande do Sul, revelou que aproximadamente 40% das dificuldades enfrentadas no desenvolvimento de novos produtos são de ordem gerencial, enquanto o restante se distribui de forma equilibrada entre aspectos financeiros, comerciais e tecnológicos.

Com isso, o intuito de fornecer subsídios e aprimorar as ações estratégicas da empresa para melhorar ainda mais a linha de produtos e aumentar o faturamento, parte da vontade de desenvolver esse estudo para auxiliar na tomada de decisão da gerência da indústria, oferece uma abordagem estruturada e fundamentada para tomada de decisão. A introdução de novos produtos no mercado é um fator estratégico essencial para a competitividade e sustentabilidade de empresas do setor alimentício, especialmente no segmento de laticínios. O constante avanço das preferências dos consumidores, aliado à necessidade de inovação por parte das indústrias, exige um planejamento criterioso que considere aspectos técnicos, mercadológicos, econômicos e produtivos. Neste contexto, o desenvolvimento de um produto como o *Cream Cheese*, com diversas aplicações culinárias, representa uma oportunidade promissora para diversificação do portfólio e agregação de valor à marca. A avaliação da viabilidade de inserção desse tipo de produto envolve não apenas a análise de mercado e aceitação do público, mas também fatores como capacidade produtiva, custos operacionais, logística e aspectos regulatórios (Ulrich; Eppinguer, 2000).

Dessa forma, a pesquisa proposta alia rigor metodológico e aplicabilidade prática, contribuindo tanto para o aprimoramento profissional do pesquisador quanto para a geração de valor estratégico à organização estudada. No campo acadêmico, permite consolidar e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso em um cenário real, desenvolvendo

habilidades fundamentais como a análise crítica, a formulação de diagnósticos e a proposição de soluções viáveis. No âmbito empresarial, o estudo oferece subsídios concretos para a tomada de decisão, ao fornecer uma visão aprofundada dos fatores técnicos, mercadológicos, financeiros e organizacionais envolvidos na inserção de um novo produto. Além disso, fortalece a integração entre teoria e prática, permitindo à empresa usufruir de uma análise elaborada com base em dados reais, alinhada às suas diretrizes estratégicas e limitações orçamentárias. O projeto ainda estimula a inovação e a melhoria contínua, ao identificar oportunidades e antecipar desafios que poderiam comprometer o sucesso da nova linha de produção. Por fim, representa uma contribuição significativa para a construção de um perfil profissional mais completo, com visão sistêmica, pensamento estratégico e capacidade de gerar impacto positivo nas organizações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico é um pilar essencial para a estruturação de trabalhos acadêmicos, pois oferece a base conceitual e científica que sustenta a pesquisa, permitindo compreender e contextualizar o objeto de estudo. Segundo Gil (2008), a fundamentação teórica deve reunir conceitos, teorias e resultados de estudos anteriores que contribuam para a análise e interpretação dos dados, bem como para a formulação do problema de pesquisa. A seguir serão abordados temas fundamentais para a compreensão do contexto e da proposta de análise, iniciando com uma visão geral do setor lácteo e dos queijos processados, com ênfase no *Cream Cheese*. Em seguida, discute-se o desenvolvimento de novos produtos neste setor, passando pela análise de viabilidade técnica, econômica e mercadológica e aprofundando-se em aspectos como custos de produção, precificação, custo marginal e os processos que envolvem essa avaliação.

2.1 SETOR LÁCTEO

No contexto da indústria de laticínios, a análise de viabilidade para a introdução de novos produtos envolve múltiplas dimensões, como capacidade produtiva, perfil do consumidor, estrutura de custos e tendências de mercado. De acordo com Martins e Laugeni (2005), a análise de viabilidade é uma ferramenta estratégica que permite avaliar se um novo projeto é tecnicamente e economicamente possível, além de sustentável a longo prazo. No setor lácteo, essa análise é especialmente relevante devido à forte concorrência e à alta exigência por inovação, qualidade e segurança alimentar.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) indicam que o setor de laticínios representa uma das cadeias produtivas mais importantes do agronegócio brasileiro, sendo responsável por cerca de 35 bilhões de litros de leite captados anualmente. No entanto, o consumo *per capita* de derivados lácteos ainda apresenta potencial de crescimento, especialmente em categorias com valor agregado, como queijos especiais e produtos cremosos. Nesse sentido, a introdução de produtos como o *Cream Cheese* pode representar uma oportunidade estratégica de diversificação e valorização do portfólio de empresas do setor.

Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento e conseguem atender a nichos de mercado com produtos diferenciados tendem a conquistar vantagens competitivas duradouras. Portanto, a análise de viabilidade

para implementação de novos produtos lácteos é uma etapa crucial para orientar decisões gerenciais e minimizar riscos operacionais.

O setor lácteo do Rio Grande do Sul tem raízes profundas, marcada pela criação do SINDILAT/RS em 1º de julho de 1969, entidade que congrega mais de 90% da indústria de leite no estado, representando 25 empresas associadas e gerando emprego para mais de 62 mil pessoas em 493 dos 497 municípios gaúchos (SINDILAT/RS, 2012). A partir de 2007, o estado respondeu por cerca de R\$ 8 bilhões anuais, com aproximadamente 72 mil produtores e uma cadeia que envolve diretamente mais de 730 mil pessoas, cerca de 7% da população estadual (Weber, 2023). Atualmente, o setor enfrenta desafios complexos, como altos custos de produção, volatilidade de preço do leite e infraestrutura deficiente, especialmente no escoamento e habitabilidade técnica no campo. Reuniões recentes decorreram em busca de soluções para esses gargalos, priorizando certificações, formação técnica e inovação com potencial de expandir e equilibrar o mercado interno (SINDILAT/RS, 2022).

2.1.1 Queijos Processados

O setor de queijos processados tem origem no início do século XX, alicerçado em inovações suíças na busca por maior durabilidade e praticidade. Em 1911, Walter Gerber e Fritz Stettler, na Suíça, descobriram que o queijo Emmentaler, quando misturado com citrato de sódio, derretido e resfriado, criava um produto homogêneo, com prazo de validade estendido. Esse marco foi fundamental para a industrialização do queijo, levando em 1916 James L. Kraft, no Canadá/EUA, a patentear um método de pasteurização similar para queijo processado, gerando um alimento estável e de fácil transporte logo adotado massivamente pelo exército norte-americano durante a Primeira Guerra. A partir da década de 1940, o queijo processado ganhou popularidade comercial, com produtos emblemáticos como *Kraft Singles* (1947), *Cheez Whiz* (1952 no Reino Unido, migrando em 1953 para os EUA) e outros spreads tipo *spray* (como o *Easy Cheese* em 1965) (Food & Wine, 2017).

No Brasil, grandes fábricas como Nestlé, Tirolez, Vigour e Quatá dominam o segmento de queijos processados, sob rígido controle da Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que regulam aditivos, rotulagem e padrões de qualidade. O setor acompanha tendências globais, investindo em versões com menor teor de sódio, formulações mais limpas e embalagens práticas, além de expandir vendas pelo *e-commerce*. Embora consome críticas por conter aditivos e ser considerado “ultraprocessado”, permanece relevante por sua acessibilidade,

durabilidade e funcionalidade culinária, sobretudo em molhos, lanches rápidos e pratos prontos (Bhandari, 2022).

2.1.2 *Cream Cheese*

O *Cream Cheese* é um tipo de queijo fresco, de textura macia e cremosa, com sabor suave e ligeiramente ácido. Sua principal característica é o alto teor de umidade, o que o distingue de outros queijos com maturação, sendo amplamente utilizado em preparações culinárias doces e salgadas. De acordo com a Instrução Normativa nº 46/2007 do (MAPA), o *Cream Cheese* é classificado como um "queijo fresco fundido, obtido pela coagulação do leite com adição de creme de leite e posterior homogeneização térmica, sem maturação".

Sua origem é europeia, mas ganhou sua forma moderna e popular nos Estados Unidos no século XIX. Embora queijos cremosos já fossem consumidos desde a antiguidade, o *Cream Cheese* como o conhecemos hoje foi desenvolvido a partir da tentativa de reproduzir o queijo francês Neufchatel. A história moderna começa em 1872, quando William A. Lawrence, um produtor de laticínios de Chester, Nova York, tentou recriar o Neufchatel francês. Durante esse processo, ele adicionou creme ao leite, criando um queijo mais rico e cremoso, que ele chamou de *Cream Cheese*. Em 1880, o produto passou a ser comercializado sob a marca "Philadelphia *Cream Cheese*", nome escolhido para associar o queijo à reputação de alta qualidade dos produtos alimentícios da cidade da Filadélfia, Pensilvânia (Elhombre, 2023). No Brasil, o *Cream Cheese* foi introduzido em 1994 pela *Kraft Foods*, empresa que já havia adquirido a marca nos Estados Unidos na década de 1920. Desde então, ele se tornou um ingrediente amplamente utilizado na gastronomia brasileira, principalmente em pratos finos. No Brasil sua textura foi adaptada aos poucos, pensando em agradar mais o paladar do brasileiro. Sua textura ficou mais densa e sabor mais ácido, diferenciando-se do requeijão, que tem sabor mais suave e textura mais cremosa, resultado de processos produtivos distintos (Iunique, 2023).

O mercado de *Cream Cheese* no Brasil tem apresentado crescimento significativo nos últimos anos, impulsionado pela diversificação do consumo de queijos e pela busca dos consumidores por produtos mais versáteis e com apelo *gourmet*. O produto, tem ganhado cada vez mais espaço nas mesas brasileiras, sendo utilizado tanto em receitas doces quanto salgadas, o que amplia sua aceitação em diferentes segmentos de mercado. O consumo per capita de queijos no Brasil tem crescido gradualmente, o que reflete uma maior aceitação de

produtos derivados do leite. A demanda por *Cream Cheese* tem apresentado crescimento contínuo nos últimos anos.

Entre 2021 e 2022, por exemplo, observou-se um aumento de 10% nos lançamentos de novos produtos, destacando-se a recuperação acentuada das vendas na América Latina após o período da pandemia. A indústria nacional tem investido em tecnologias de produção, inovação em embalagens e variações de sabor para atender às diferentes preferências regionais e faixas de poder aquisitivo. Além disso, observa-se um aumento na demanda por versões com apelos saudáveis, como produtos com redução de gordura, lactose ou com ingredientes naturais (MilkPoint, 2023).

O mercado brasileiro de laticínios apresenta uma forte dinâmica competitiva, caracterizada tanto pela presença de grandes empresas, muitas com atuação multinacional e amplas redes de distribuição, quanto por laticínios regionais que disputam nichos específicos de mercado. Essa estrutura competitiva intensifica a necessidade de compreender o perfil do consumidor, as estratégias de distribuição e o posicionamento das marcas líderes, especialmente para produtos de valor agregado como o *Cream Cheese*, que demandam diferenciação através de comunicação, embalagem e atributos de mercado para conquistar espaço frente à concorrência consolidada (DE LIMA, L. P.; PEREZ, R.; CHAVES, J. B. P., 2017).

A fabricação de produtos lácteos cremosos, como o *Cream Cheese*, envolve uma sequência definida de etapas tecnológicas que visam garantir características essenciais ao produto, tais como textura cremosa, sabor suave e estabilidade físico-química. Segundo (Santos et al, 2016), essas etapas compreendem a pasteurização do leite, seguida da adição de culturas lácteas e fermentação, etapas críticas em que microrganismos benéficos transformam a proteína e a gordura do leite; posteriormente, ocorre a dessoragem da coalhada, homogeneização e acondicionamento final do produto, sempre com controle rigoroso de parâmetros microbiológicos e físico-químicos para assegurar a segurança e a qualidade do produto.

Segundo a Instrução Normativa nº 71, de 24 de julho de 2020, do (MAPA), o queijo cremoso é obtido a partir do leite pasteurizado, podendo ser adicionado de derivados lácteos e substâncias alimentícias previstas no regulamento. O produto deve ser submetido à fermentação ou acidificação direta, aquecimento, homogeneização e refrigeração, podendo contemplar outras etapas tecnologicamente adequadas. O produto deve atender às exigências legais estabelecidas pelos órgãos reguladores, como o MAPA, que define padrões de identidade e qualidade para produtos lácteos. A rotulagem, validade, composição e

armazenamento também são aspectos regulamentados que impactam diretamente a viabilidade da produção. Portanto, o conhecimento técnico e normativo é indispensável para que a implementação do *Cream Cheese* no portfólio da marca ocorra de forma segura, eficaz e em conformidade com a legislação vigente. Os hábitos de consumo no Brasil e no mundo vêm passando por alterações e levando a uma crescente demanda por produtos de maior valor agregado, ou com 25% de maior apelo para a saúde e bem-estar. Atualmente, o consumidor dispõe cada vez mais de acesso à informação. Neste sentido, a mídia veicula informações aos consumidores, que acabam refletindo diretamente na demanda do mercado, levando à redução da procura por alguns produtos, necessidade de reformulação de outros, dentre outras inúmeras adaptações (Zancareno et al., 2017).

Em suma, o desenvolvimento e a implementação de novos produtos no setor, como o *Cream Cheese*, envolvem uma análise detalhada de diversas variáveis técnicas, mercadológicas e regulatórias. A combinação entre a inovação tecnológica, a compreensão das necessidades do consumidor e a adaptação às exigências legais é crucial para o sucesso de novos lançamentos. A análise de viabilidade, por exemplo, permite identificar os pontos fortes e fracos da produção e comercialização do produto, enquanto o conhecimento dos processos produtivos e das regulamentações vigentes garante que o produto atenda aos padrões exigidos e à segurança do consumidor. Também, a crescente demanda por alimentos mais versáteis, saudáveis e de fácil aplicação em diversas receitas destaca o *Cream Cheese* como uma oportunidade estratégica para as empresas do setor lácteo diversificarem seu portfólio e conquistarem novos mercados. Dessa forma, ao alinhar as capacidades produtivas com as exigências do mercado, a empresa pode não apenas alcançar uma posição competitiva, mas também contribuir para o fortalecimento e a sustentabilidade do setor de laticínios como um todo.

2.2 VIABILIDADE DO EMPREENDIMENTO

A análise de viabilidade é uma etapa fundamental no planejamento e desenvolvimento de projetos, pois permite avaliar se determinada iniciativa é tecnicamente exequível, financeiramente sustentável e estrategicamente vantajosa. Esse processo envolve diversas etapas, como a definição do escopo do projeto, levantamento de dados relevantes, estudo de mercado, análise financeira, avaliação legal e identificação de riscos. Segundo Gitman e Zutter (2012), o estudo de viabilidade é uma análise detalhada que examina todos os aspectos de um projeto proposto, incluindo seus custos, benefícios, riscos e retornos esperados, com o

objetivo de verificar se a iniciativa é viável do ponto de vista econômico, financeiro e operacional.

Para Moraes e Souza (2012), diversas empresas foram mal sucedidas porque os empreendedores não buscaram orientação quanto à realidade em que estavam inseridos, preferindo recorrer às opiniões de quem possuía um negócio semelhante. Assim, não conheciam bem o contexto socioeconômico e nem sabiam se a região era própria para abertura de negócios. Não conhecer o ramo de negócios em que se quer abrir uma empresa, é um dos principais motivos que levam à falência. Com isso, antes de escolher um local ideal, é preciso investigar e buscar informações sobre o nicho de mercado no qual se deseja investir. Isto não se refere somente aos produtos que se vai oferecer, pois é preciso saber sobre o comportamento dos consumidores, concorrentes e outros detalhes do meio ambiente, para que o público-alvo seja alcançado (Hoffman, 2022).

A principal vantagem dessa abordagem é a possibilidade de embasar a tomada de decisões com dados concretos, reduzindo incertezas, otimizando recursos e evitando investimentos mal direcionados. Além disso, ela contribui para o alinhamento estratégico da organização, ao garantir que os projetos estejam coerentes com os objetivos e capacidades da empresa.

Segundo Batista (2023), a viabilidade técnica envolve avaliar se a estrutura produtiva da empresa é capaz de suportar a fabricação do novo produto com os recursos humanos, tecnológicos e logísticos disponíveis, assegurando a qualidade e eficiência operacional. Já a viabilidade econômica e mercadológica refere-se à análise de tendências de consumo, comportamento do público-alvo, concorrência direta e indireta, além de estratégias de posicionamento e comunicação de marca e preços de mercado. Compreender essas dimensões permite maior assertividade na definição do *mix* de marketing e na precificação do produto. No caso específico do *Cream Cheese*, é necessário examinar se a planta industrial dispõe de equipamentos adequados para processos como fermentação, homogeneização, pasteurização e envase em condições seguras e eficientes. Paralelamente, a análise mercadológica deve considerar fatores como a presença de marcas consolidadas no setor, as preferências regionais dos consumidores, a elasticidade da demanda por produtos similares e o potencial de diferenciação do produto a ser lançado. A junção desses elementos oferece uma base sólida para avaliar o retorno sobre o investimento e a sustentabilidade do projeto ao longo do tempo. Olhando por esse aspecto, e seguindo o pensamento de Moraes e Souza (2012) e Hoffman (2022), iniciar em um novo ramo, ou nicho de mercado, neste caso, faz-se necessário a busca por dados e informações para que se possa desenvolver algo com segurança e

sustentabilidade. Informações como a importância da inovação no setor de laticínios, especialmente quando alinhada à demanda do consumidor e à eficiência nos processos industriais.

2.2.1 Análise de Viabilidade Técnica

A análise técnica é uma etapa essencial na introdução de um novo produto e corresponde à avaliação das condições físicas, tecnológicas e operacionais necessárias para sua produção. Esse tipo de análise busca responder se a empresa possui ou pode desenvolver a capacidade produtiva e tecnológica compatível com as exigências do novo item. Para Ulrich e Eppinger (2000), o desenvolvimento de um novo produto exige uma compreensão integrada entre necessidades de mercado, capacidade de fabricação e estrutura de projeto, o que implica estudar detalhadamente *layout*, equipamentos, mão de obra, matérias-primas e processos. No caso da indústria de laticínios, a análise técnica é crucial para garantir que a produção de *Cream Cheese* ocorra com segurança, qualidade e conformidade com as normas sanitárias e industriais.

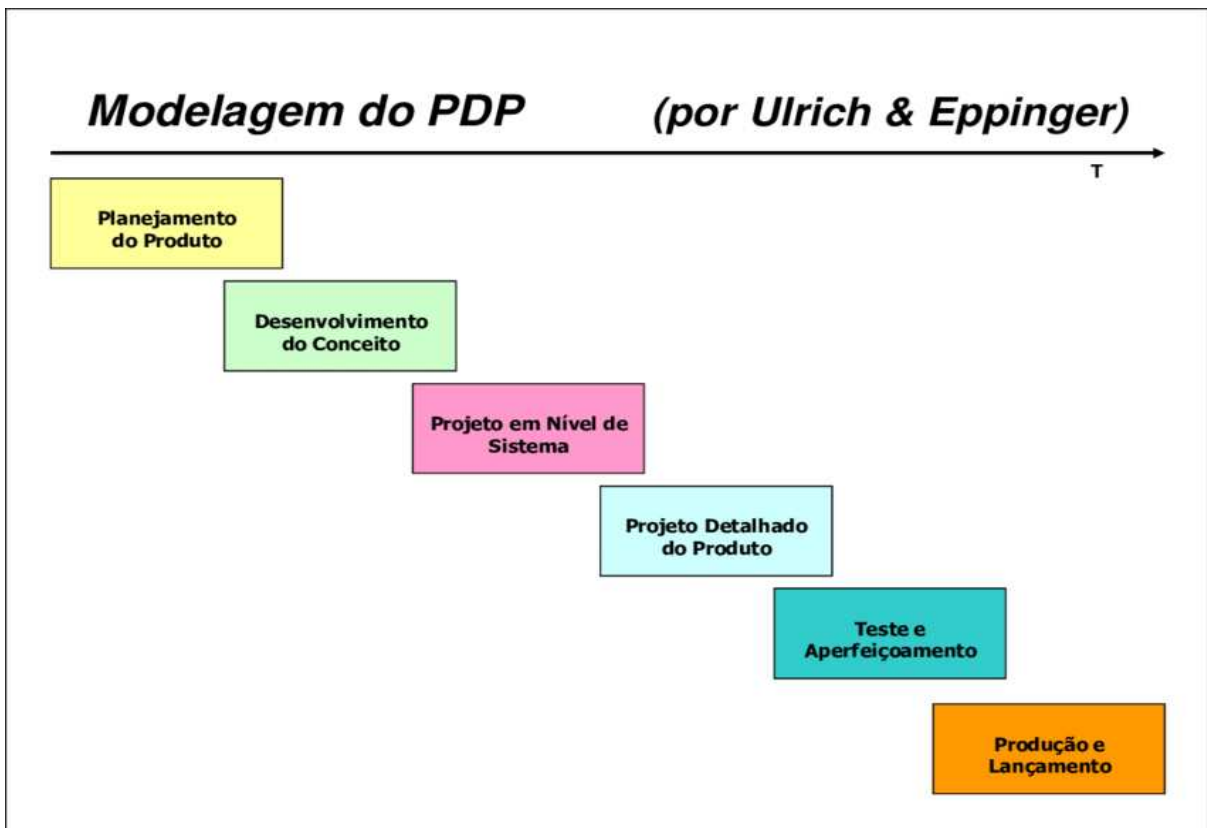
A aplicação prática da análise técnica envolve etapas bem definidas, como o estudo de *layout* fabril, escolha de tecnologias adequadas, especificação de máquinas e equipamentos, avaliação de infraestrutura existente e, por fim, execução de testes industriais ou pilotos. Maher (2001) destaca que decisões operacionais bem fundamentadas dependem de análises criteriosas dos processos, pois o custo de um erro na escolha tecnológica pode comprometer a rentabilidade do produto. Assim, o uso da análise técnica como ferramenta de apoio permite dimensionar corretamente os recursos e minimizar riscos operacionais, especialmente quando se trata da implementação de uma linha inédita como a de produtos cremosos fermentados.

Como resultado, a análise técnica proporciona informações concretas sobre a viabilidade operacional do projeto, identifica gargalos potenciais na produção e define as adequações necessárias para a linha funcionar de forma eficiente. Além disso, permite alinhar o cronograma de implantação com os objetivos estratégicos da empresa, tornando possível a compatibilização entre os investimentos técnicos e a expectativa de retorno econômico. Assaf Neto (2014) reforça essa ideia que a análise técnica complementa a análise econômica ao fornecer dados estruturais sobre a execução do projeto, orientando decisões com base em informações tangíveis. Em suma, no lançamento de um produto como o *Cream Cheese*, a análise técnica é indispensável para transformar uma ideia viável em um processo produtivo sólido e sustentável.

2.2.1.1 Desenvolvimento de Novos Produtos

O setor de laticínios destaca-se por sua constante evolução, impulsionada pelas crescentes demandas dos consumidores por produtos inovadores, funcionais e de alta qualidade. As mudanças nos hábitos alimentares, o aumento da preocupação com saúde e bem-estar, além da valorização de alimentos práticos, exigem das indústrias um olhar atento às tendências de mercado e à personalização dos produtos. Nesse cenário, Ulrich Eppinger (2000), enfatiza que o Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) torna-se uma estratégia fundamental para ampliar a competitividade, diversificar o portfólio e explorar novos nichos de consumo. O processo de desenvolvimento de produto (PDP), deve seguir os seguintes passos conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo de estruturação de fases do PDP

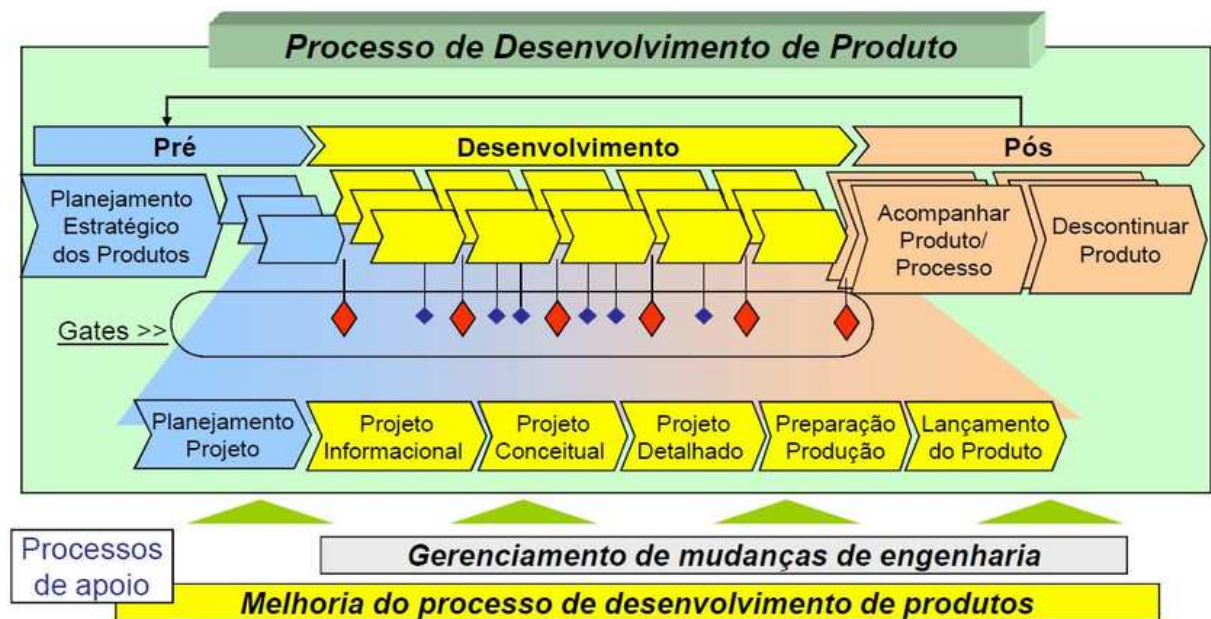


Fonte: Ulrich & Eppinger et al. (2000).

Rozenfeld et al. (2006), traz outro conceito, entende-se que PDP é definido como um conjunto de etapas pelas quais uma empresa idealiza, planeja e cria um novo produto, abrangendo desde a identificação de oportunidades até sua comercialização no mercado. O processo normalmente é dividido em fases, como: pré-desenvolvimento (planejamento estratégico do produto), desenvolvimento (projeto informacional, conceitual e detalhado), e

pós-desenvolvimento (lançamento e acompanhamento no mercado). Entre os principais objetivos do PDP estão a geração de valor para o cliente, a diferenciação no mercado, o aproveitamento de oportunidades e o aumento da competitividade. Um PDP bem estruturado permite maior assertividade nas decisões, redução de custos e prazos, e melhor alinhamento com as tendências e demandas do mercado, A Figura 2 demonstra este processo.

Figura 2 - Modelo de referência



Fonte: Rozenfeld et al. (2006).

De acordo com Stock e Castro (2024), a indústria de laticínios, especialmente em regiões como Minas Gerais, precisa conciliar inovação tecnológica, aumento de produtividade e sustentabilidade como pilares do crescimento. A introdução de novos produtos no mercado, como o *Cream Cheese*, deve considerar não apenas a viabilidade técnica e a capacidade produtiva da empresa, mas também aspectos como aceitação sensorial, custo-benefício, durabilidade e compatibilidade com os hábitos alimentares do consumidor brasileiro. Complementando essa visão, Zancareno et al. (2017) destacam que o processo de desenvolvimento de produtos lácteos deve ser orientado por estudos de mercado, testes laboratoriais rigorosos e estratégias de diferenciação, especialmente em um setor marcado por alta competitividade e consumidores cada vez mais exigentes.

O sucesso no lançamento de um novo produto depende, portanto, de um planejamento estratégico bem estruturado, que envolve desde a identificação de oportunidades até os testes industriais, a definição do público-alvo e ações de marketing voltadas ao correto

posicionamento do produto no mercado. A integração entre inovação, qualidade e compreensão do comportamento do consumidor é o que sustenta a sustentabilidade e o crescimento das marcas no setor lácteo.

2.2.1.2 Processo de Análise

Segundo Corrêa e Giansesi (2013), o projeto e a implementação de processos produtivos devem considerar os requisitos do produto, os recursos disponíveis, e as exigências regulatórias. Para isso, é necessário realizar um mapeamento detalhado do fluxo produtivo, desde a recepção da matéria-prima até o envase e expedição do produto final. No caso da produção do *Cream Cheese*, são exigidos equipamentos específicos, que precisam ser dimensionados conforme a capacidade produtiva esperada. Além dos aspectos operacionais, a análise pós-implantação deve observar indicadores de desempenho como eficiência produtiva, perdas de processo, capacidade instalada e utilizada, e qualidade final do produto. De acordo com Slack et al. (2002), essa etapa é essencial para identificar gargalos, oportunidades de melhoria e verificar se os objetivos estabelecidos no planejamento estão sendo alcançados.

2.2.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA

A análise econômica é uma ferramenta fundamental utilizada na avaliação da viabilidade de projetos, investimentos ou decisões estratégicas dentro das organizações. Seu objetivo é verificar se os recursos aplicados geram retornos compatíveis com as expectativas, minimizando riscos e otimizando resultados. Segundo Assaf Neto (2014), essa análise tem por finalidade identificar a rentabilidade de um projeto, confrontando os investimentos realizados com os resultados esperados, ao longo do tempo. Dessa forma, ela se torna essencial para tomada de decisões que envolvem alocação de capital, como o lançamento de um novo produto no mercado.

Na aplicação da análise econômica, um dos conceitos relevantes é o custo marginal, que representa o acréscimo no custo total decorrente da produção de uma unidade adicional de um bem ou serviço. Esse indicador é especialmente útil para decisões gerenciais relacionadas ao aumento da produção, definição de preços e análise de rentabilidade por unidade. Entende-se que o custo marginal é fundamental para decisões de curto prazo, especialmente quando se avalia a viabilidade de expandir a produção ou inserir um novo produto no portfólio (Hansen; Mowen, 2003).

Os resultados obtidos por meio da análise econômica oferecem à empresa uma compreensão mais aprofundada sobre a viabilidade e sustentabilidade financeira de um projeto. Essa abordagem permite avaliar com maior precisão a alocação de recursos, a rentabilidade esperada e os riscos envolvidos. A análise econômica permite mensurar os impactos financeiros e operacionais dos projetos, oferecendo suporte racional para decisões empresariais de investimento Assaf Neto (2014). Dessa forma, em um ambiente industrial como o de laticínios, especialmente diante do lançamento de um novo produto como o *Cream Cheese*, essa análise torna-se essencial para fundamentar decisões estratégicas sobre investimentos, precificação e estrutura de produção, assegurando coerência entre os objetivos de crescimento e a capacidade financeira da organização.

2.2.2.1 Custo e Precificação de Produtos

A correta gestão de custos e a definição estratégica de preços são fundamentais para a sustentabilidade e competitividade dos laticínios no mercado. O custo de produção engloba todos os gastos diretamente relacionados à fabricação dos produtos lácteos, como matéria-prima (leite cru, fermentos, coagulantes), insumos, mão de obra, energia, embalagens e depreciação de equipamentos. Esses custos se dividem em fixos, que não variam com o volume produzido (como salários), e variáveis, que flutuam de acordo com a produção, como o custo do leite e da energia elétrica (MilkPoint, 2023).

Compreender esses elementos permite calcular o custo real de cada produto e estabelecer estratégias de precificação. Entre os métodos mais comuns, destaca-se a precificação por *mark-up*, onde se soma uma margem de lucro ao custo total do produto. Outra abordagem é a precificação baseada no valor percebido, que considera o quanto o consumidor está disposto a pagar, geralmente utilizado em produtos *premium*. Já a precificação por concorrência toma como referência os preços praticados por empresas similares, sendo importante garantir que todos os custos estejam cobertos mesmo com ajustes para se manter competitivo (Evomilk, 2023).

A aplicação prática da precificação em laticínios deve seguir etapas como a elaboração de uma ficha técnica detalhada, cálculo dos custos totais (diretos e indiretos), definição da margem de lucro desejada e aplicação do método de precificação mais adequado ao mercado-alvo. Uma gestão eficaz dos custos e preços não apenas garante a viabilidade econômica da produção, mas também permite uma atuação mais estratégica no mercado, adaptando os produtos à realidade econômica e ao perfil do consumidor. Segundo MilkPoint

(2023), a gestão de custos nos laticínios é considerada uma ferramenta estratégica essencial para assegurar tanto a lucratividade quanto a competitividade das empresas no setor alimentício.

2.2.2.2 Análise de Custo Marginal

A análise marginal configura-se como uma ferramenta essencial no campo da contabilidade gerencial e da economia empresarial. Sua relevância reside, principalmente, na orientação de decisões estratégicas relacionadas à produção, precificação e avaliação da lucratividade. Entre os principais conceitos que compõem essa abordagem estão o custo marginal, a receita marginal e o lucro marginal, os quais oferecem subsídios para identificar o ponto de operação mais eficiente de uma organização (Hansen; Mowen, 2001). O custo marginal refere-se ao aumento do custo total decorrente da produção de uma unidade adicional de um bem ou serviço. Trata-se de um indicador fundamental, especialmente em decisões de curto prazo, pois permite à empresa avaliar a viabilidade financeira da ampliação de sua produção. Conforme destacado por Hansen e Mowen (2001), a análise marginal possibilita um controle mais preciso sobre os custos variáveis, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos e do desempenho financeiro.

Barbosa (2008) ressalta que o custo marginal está intrinsecamente relacionado à produtividade marginal do trabalho, de forma que uma maior produtividade tende a resultar em menores custos adicionais por unidade produzida. Complementarmente, Nascimento et al. (2015) explicam que o comportamento da curva de custo marginal segue três fases: inicialmente, observa-se uma tendência decrescente (associada aos retornos crescentes de escala), seguida de um período de constância (retornos constantes de escala) e, posteriormente, uma elevação dos custos marginais (retornos decrescentes de escala), à medida que os fatores de produção se aproximam de sua capacidade máxima de utilização.

No que diz respeito à receita marginal, esta é definida como o acréscimo na receita total resultante da venda de uma unidade adicional de produto. Em estruturas de mercado concorrencial, a receita marginal mantém-se constante e igual ao preço do bem. Contudo, em mercados imperfeitos, ela tende a ser decrescente, pois a ampliação das vendas exige a redução do preço para estimular a demanda (Nascimento et al., 2015). Esse conceito é fundamental para a definição de estratégias de vendas e precificação, influenciando diretamente a análise de elasticidade-preço e as projeções de receita.

O lucro marginal representa a diferença entre a receita marginal (RM) e o custo marginal (CM). Quando a RM supera o CM, a produção de uma unidade adicional contribui positivamente para o aumento do lucro total. Entretanto, existe um ponto de equilíbrio, denominado ponto de máximo lucro, no qual a receita marginal iguala-se ao custo marginal ($RM = CM$). A partir desse ponto, qualquer produção adicional gera prejuízo marginal. Esse ponto é considerado o nível ótimo de produção, sendo, portanto, o limite ideal para que a empresa maximize sua rentabilidade (Nascimento et al., 2015; Barbosa, 2008).

Dessa forma, a análise conjunta de custo, receita e lucro marginal fornece uma base teórica sólida para a gestão empresarial, especialmente no que se refere à alocação eficiente de recursos, à definição do volume de produção ideal e à avaliação da viabilidade econômica de novos produtos. Tais elementos são indispensáveis para empresas que atuam em mercados competitivos e com margens sensíveis, como ocorre no setor de laticínios.

2.2.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

A análise mercadológica é uma etapa fundamental no processo de desenvolvimento de um novo produto, pois investiga o mercado consumidor, os concorrentes, as tendências e os canais de distribuição, com o objetivo de embasar decisões estratégicas. Segundo Kotler (2000), marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Dessa forma, ao lançar um produto como o *Cream Cheese*, a empresa precisa conhecer profundamente o comportamento do consumidor, identificar oportunidades e ameaças no mercado e compreender como posicionar o produto frente à concorrência. A análise mercadológica inicia-se pela coleta e interpretação de informações sobre o mercado-alvo, por meio de pesquisas que permitam identificar hábitos de consumo, preferências, nível de aceitação e sensibilidade a preço. Em paralelo, realiza-se a análise dos concorrentes, avaliando seus produtos, estratégias de posicionamento, canais de distribuição e diferenciais competitivos, de modo a identificar lacunas e oportunidades de mercado.

A aplicação dessa análise envolve etapas como o mapeamento do perfil do público-alvo, o levantamento de dados sobre preços praticados, formas de distribuição e estratégias de comunicação, bem como a definição do posicionamento pretendido para o produto. Ulrich e Eppinger (2000) destacam que as necessidades do cliente devem ser o ponto de partida para qualquer projeto de produto, reforçando a importância da análise

mercadológica antes mesmo da definição técnica, pois é a partir dessas informações que se estabelecem atributos como formulação, embalagem e proposta de valor.

Os resultados obtidos com a análise mercadológica são determinantes para o sucesso do lançamento, uma vez que permitem à empresa alinhar o produto às exigências do mercado e reduzir incertezas associadas à sua aceitação. Assaf Neto (2014) ressalta que a análise mercadológica fornece subsídios relevantes para a avaliação do risco de mercado, contribuindo para a tomada de decisões mais assertivas e estratégicas. De forma complementar, Churchill e Peter (2012) afirmam que a compreensão detalhada das necessidades e expectativas dos consumidores é essencial para o desenvolvimento de estratégias competitivas e para a construção de um posicionamento sólido. No contexto da indústria de laticínios, marcada por elevada competitividade e necessidade constante de diferenciação, a análise mercadológica torna-se indispensável para assegurar que o novo produto apresente não apenas viabilidade técnica e econômica, mas também aderência comercial e capacidade de gerar valor à marca.

2.2.3.1 Referência aos 4Ps

O composto de marketing, conhecido como os 4Ps, representa um conjunto de ferramentas estratégicas utilizadas pelas empresas para alcançar seus objetivos no mercado e atender às necessidades dos consumidores. De acordo com Kotler e Armstrong (2015), o *mix de marketing* é composto por quatro elementos essenciais: produto, preço, praça e promoção, que devem ser planejados de forma integrada para gerar valor ao cliente e vantagem competitiva à empresa.

No desenvolvimento de um novo produto, como o *Cream Cheese* proposto neste estudo, o uso adequado dos 4Ps torna-se fundamental para garantir sua aceitação e posicionamento no mercado. A seguir, apresenta-se a aplicação prática de cada um desses componentes no contexto da implantação do novo item no portfólio do laticínio.

O produto é o ponto central do composto de marketing. Kotler e Keller (2012) destacam que um produto é mais do que um bem físico: ele representa um conjunto de atributos e benefícios que atendem às necessidades do consumidor. Além disso, segundo Ulrich e Eppinger (2000), o desenvolvimento de produtos deve considerar desde o conceito inicial até os testes de viabilidade técnica e econômica, de forma a garantir que o item atende tanto aos requisitos do consumidor quanto às capacidades produtivas da empresa. O *design* do

produto e sua funcionalidade, portanto, também serão pensados de forma a facilitar o uso e destacar-se nas gôndolas.

A definição do preço envolve decisões estratégicas que afetam diretamente a percepção de valor pelo consumidor. Para Kotler e Armstrong (2015), o preço é o único elemento do *mix* que gera receita e os demais geram custos, o que reforça sua importância na estratégia de marketing. Ainda segundo Kotler e Keller (2012), a formação de preços deve levar em conta não apenas os custos de produção, mas também o valor percebido pelo cliente, a demanda, e os preços praticados pela concorrência. A meta, neste caso, é oferecer um produto de qualidade com bom custo-benefício, atraindo tanto consumidores habituais quanto novos compradores.

A distribuição eficaz do produto é essencial para garantir sua presença nos pontos de venda mais adequados. Kotler e Armstrong (2015) explicam que a praça, no composto de marketing, refere-se às atividades que tornam o produto disponível aos consumidores no local e momento certos. Kotler e Keller (2012) reforçam que a escolha do canal de distribuição afeta diretamente o desempenho de vendas e a percepção de valor do produto, o que justifica uma estratégia bem planejada desde o lançamento. No médio prazo, é possível considerar a ampliação dos canais de venda, como *e-commerce* e parcerias com *marketplaces* regionais.

A promoção é o componente do *mix* responsável por comunicar o produto ao mercado. Conforme Kotler e Armstrong (2015), as estratégias promocionais têm como objetivo informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os benefícios oferecidos, incentivando sua experimentação e fidelização.

Segundo Kotler e Keller (2012), uma comunicação eficaz deve ser integrada, coerente com o posicionamento do produto e adaptada ao público-alvo. Assim, as estratégias adotadas buscam não apenas divulgar o novo produto, mas também criar uma conexão com o consumidor e reforçar a identidade da marca.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho foi estruturada com base nos princípios do método científico, que, segundo Lakatos e Marconi (2017), consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos voltados para a produção de conhecimento válido e confiável. Considerando o objetivo proposto a análise de viabilidade adotou-se uma pesquisa de caráter aplicado, de natureza qualitativa e com enfoque descritivo. A pesquisa científica, nesse contexto, orienta-se pela busca de respostas a problemas específicos, utilizando métodos adequados à realidade estudada e permitindo a aproximação entre teoria e prática.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho foi estruturada com base no método científico e caracteriza-se como uma investigação de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, enfoque descritivo e delineamento em estudo de caso. Assim, a combinação dessas abordagens possibilita compreender o fenômeno estudado de forma contextualizada, aliando a aplicação prática de soluções à interpretação aprofundada dos fatores que influenciam o objeto de estudo.

3.1.1 Quanto à Natureza

Segundo Gil (2010), a pesquisa aplicada tem como característica fundamental a sua aplicação prática, voltada para a solução de problemas concretos e imediatos. Seu principal objetivo é gerar conhecimentos que possam ser utilizados em situações reais, contribuindo para a melhoria de processos, produtos ou serviços. Para tanto, esse tipo de pesquisa segue etapas como a identificação do problema, a revisão da literatura, a definição dos objetivos, a escolha dos métodos, a coleta e a análise dos dados e, por fim, a proposição de soluções aplicáveis à realidade estudada.

No presente estudo, a pesquisa aplicada se justifica pela intenção de avaliar a viabilidade da introdução de um novo produto em uma empresa do setor de laticínios, buscando fornecer subsídios práticos para a tomada de decisão estratégica.

3.1.2 Quanto à Abordagem

A pesquisa qualitativa tem como foco principal a compreensão dos significados atribuídos pelas pessoas aos seus comportamentos, ações e interações. De acordo com Vergara

(2016), esse tipo de pesquisa é especialmente útil quando se busca compreender fenômenos complexos, contextualizados e não quantificáveis, valorizando a interpretação dos sujeitos envolvidos. Ela permite uma análise mais rica e detalhada da realidade organizacional, indo além dos números para captar percepções, interpretações e experiências. Para isso, utiliza-se de técnicas como entrevistas em profundidade, observações, análise de documentos e relatos de vivências.

Metodologicamente, adotou-se essa abordagem qualitativa por ser adequada à compreensão de fatores subjetivos, contextuais e técnicos que influenciam o desenvolvimento de novos produtos. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa interpreta significados atribuídos pelos sujeitos, sem buscar mensuração ou generalização. Como ressalta Flick (2009), esse tipo de abordagem auxilia na compreensão de como as pessoas interpretam e dão sentido a determinados acontecimentos sociais.

Essa natureza interpretativa exige uma postura reflexiva do pesquisador, que atua simultaneamente como sujeito e instrumento da investigação, adaptando o percurso conforme os desdobramentos do estudo e priorizando a profundidade e a riqueza das informações obtidas. Nesse contexto, o estudo de caso mostra-se especialmente apropriado, pois permite uma análise aprofundada de uma única organização, oferecendo uma compreensão detalhada de seus processos internos, práticas de gestão e fatores que influenciam a tomada de decisão. Tal abordagem é fundamental em pesquisas que envolvem decisões estratégicas, como o desenvolvimento de novos produtos, nas quais variáveis culturais, estruturais e operacionais devem ser cuidadosamente consideradas.

3.1.3 Quanto aos Objetivos

A pesquisa descritiva, conforme Gil (2010), tem como principal objetivo descrever as características de determinado fenômeno, população ou situação, analisando suas variáveis sem manipulá-las. Esse tipo de pesquisa busca observar, registrar e interpretar os fatos de maneira sistemática, possibilitando uma visão detalhada da realidade estudada. Ainda segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva é amplamente utilizada em estudos de natureza organizacional e de mercado, pois permite compreender como os processos ocorrem, quais fatores os influenciam e de que forma se relacionam com os objetivos institucionais.

No contexto deste trabalho, a pesquisa descritiva foi utilizada para retratar as práticas internas da empresa relacionadas ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos, identificando os elementos que interferem na tomada de decisão e caracterizando o ambiente

organizacional em que a análise de viabilidade está inserida. A abordagem aplicada, qualitativa e descritiva, quando combinadas sob a forma de um estudo de caso, permite um estudo aprofundado que une a aplicação prática de soluções reais com uma compreensão detalhada dos fatores que influenciam o objeto de pesquisa.

No caso deste trabalho, a vivência do autor dentro da empresa, aliada à coleta de dados qualitativos por meio de conversas informais com gestores e à análise dos processos internos, contribui significativamente para a fundamentação das conclusões e propostas apresentadas.

3.1.4 Quanto aos Procedimentos

Segundo Gil (2010), o estudo de caso consiste em um tipo de pesquisa que envolve o estudo profundo e detalhado de um ou poucos objetos, de modo a permitir um conhecimento abrangente e contextualizado da realidade analisada. Esse método é especialmente adequado quando se busca compreender fenômenos organizacionais complexos e suas inter-relações, como é o caso da análise de viabilidade para a implementação de um novo produto em uma empresa.

Nessa perspectiva, Bardin (2011) reforça que abordagens que se debruçam sobre um objeto delimitado em sua profundidade como é o caso dos estudos de caso permitem revelar dimensões latentes e contextuais que não seriam visíveis por uma análise superficial ou puramente quantitativa, favorecendo a interpretação dos fenômenos em seu ambiente natural e em relação às práticas reais que os constituem.

Assim, a adoção do estudo de caso neste trabalho mostra-se pertinente, pois possibilita analisar a viabilidade de implementação de um novo produto de forma integrada, considerando simultaneamente fatores técnicos, mercadológicos e financeiros no contexto real da organização.

3.2 SUJEITO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a viabilidade de implementação de uma nova linha de produção para *Cream Cheese* em um laticínio de médio porte localizado na região Sul do Brasil, com foco na análise técnica, mercadológica e econômica. A escolha do tema está diretamente relacionada ao contexto prático da empresa, que atualmente avalia a introdução desse produto em seu portfólio, sendo este um movimento estratégico de diversificação.

A população deste estudo é composta pelos elementos que oferecem informações relevantes ao processo de desenvolvimento e comercialização de novos produtos no setor lácteo. Isso abrange desde fontes acadêmicas e documentais até os profissionais envolvidos nos processos internos da empresa. Nesse sentido, entende-se a população como o conjunto de dados, documentos, experiências e sujeitos que, direta ou indiretamente, contribuem com informações significativas para o objeto de pesquisa. De acordo com Gil (2010), a definição da população deve estar alinhada aos objetivos do estudo, considerando todos os elementos que possam gerar conhecimento sobre o fenômeno investigado.

Já a amostra foi definida de forma intencional e não probabilística, selecionada com base na relevância das informações para os propósitos da pesquisa. Ela é composta por documentos internos da empresa, fontes bibliográficas especializadas, a vivência profissional do pesquisador que atua diretamente na organização e acompanha, de forma prática e contínua, o processo de implantação da nova linha e por entrevistas não estruturadas realizadas com profissionais estratégicos, neste caso, gerentes, técnicos e vendedores, com o intuito de captar percepções, experiências e desafios relacionados à tomada de decisão. Conforme Vergara (2016), em pesquisas qualitativas, a escolha da amostra deve priorizar a profundidade e a riqueza das informações, e não sua representatividade estatística, sendo comum a utilização de critérios subjetivos e intencionais.

A integração entre essas fontes visa garantir uma compreensão abrangente e fundamentada da viabilidade de implementação do produto, conciliando o embasamento teórico com a prática vivenciada no ambiente organizacional.

3.3 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A coleta de dados envolveu três frentes principais:

- A. Pesquisa bibliográfica, realizada por meio da análise de livros, artigos acadêmicos e materiais técnicos sobre o setor de laticínios, desenvolvimento de produtos derivados do leite e estratégias de mercado, com o objetivo de fundamentar teoricamente o estudo, compreender o contexto mercadológico e tecnológico do *Cream Cheese* e subsidiar a análise de viabilidade para a implementação do novo produto.;
- B. Análise documental, com base em dados internos da empresa analisada, como estrutura fabril, custos operacionais, capacidade produtiva, processos de desenvolvimento e planejamento estratégico. Também foram considerados informações base de custos e projeções elaborados com o apoio da área comercial;

- C. Observação direta do projeto em desenvolvimento na prática;
- D. Entrevistas não estruturadas com profissionais-chave da empresa, como o Gerente Industrial (Técnico em Laticínios), Gerente Geral e Responsável Técnico (Engenheiro de Alimentos), Gerente Comercial e demais representantes comerciais. Esses diálogos forneceram *insights* relevantes sobre os desafios e etapas na implementação do novo produto.

A análise dos dados foi feita de forma interpretativa, considerando os aspectos técnicos, produtivos e mercadológicos observados, com o intuito de avaliar a viabilidade do projeto sob uma perspectiva prática e realista, a partir da experiência direta com o processo de implantação.

A etapa de análise e interpretação de dados representa um momento crucial no desenvolvimento de qualquer pesquisa científica, pois é a partir dela que se busca extrair sentido das informações coletadas, transformando-as em elementos relevantes para responder aos objetivos propostos. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a análise de dados envolve examinar, categorizar, tabular ou recombinar evidências, de forma lógica e coerente com a metodologia escolhida, visando atender às proposições do estudo.

No contexto da pesquisa qualitativa, a análise dos dados não se fundamenta em medições estatísticas, mas na compreensão aprofundada dos significados e das relações entre os elementos observados. Conforme afirma Flick (2009), a análise em pesquisas qualitativas não segue um roteiro fixo, mas se constrói de modo progressivo e iterativo, à medida que o pesquisador retorna aos dados, compara versões, revisita interpretações e ajusta categorias. Esse caráter aberto do processo permite compreender significados implícitos, estruturas simbólicas e elementos contextuais que emergem apenas mediante um olhar interpretativo sensível e reflexivo sobre o material empírico.

Quando a análise envolve dados documentais, bibliográficos ou eletrônicos, como é o caso desta pesquisa, é fundamental organizá-los de forma sistemática, por meio de categorias ou eixos temáticos previamente definidos ou emergentes da própria leitura do material. Conforme Bardin (2011), a categorização consiste na classificação de elementos segundo critérios pré-estabelecidos, permitindo a ligação entre teoria e prática. A interpretação, por sua vez, corresponde à atribuição de sentido aos dados analisados, à luz do referencial teórico e das questões de pesquisa. É nesse momento que o pesquisador constrói explicações plausíveis, identifica relações causais ou descritivas e confronta os resultados com hipóteses e estudos anteriores. No presente estudo, os materiais selecionados foram inicialmente submetidos a uma leitura exploratória, com o objetivo de identificar informações relevantes

relacionadas ao mercado de laticínios, ao desenvolvimento de novos produtos e aos aspectos tecnológicos e mercadológicos do *Cream Cheese*. Em seguida, os dados foram organizados em eixos temáticos, tais como análise de mercado, concorrência, processos produtivos e viabilidade econômica. Posteriormente, realizou-se a análise interpretativa desses conteúdos, relacionando os dados levantados com os objetivos do estudo, de modo a identificar convergências, tendências e pontos críticos para a implementação do novo produto.

Trata-se, portanto, de uma etapa de síntese crítica e construção de conhecimento, que contribui para a consolidação dos achados e para a elaboração de recomendações aplicáveis à realidade estudada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa em questão é uma fábrica de médio porte com foco na produção de queijos finos, reconhecida pela entrega de itens com alto valor agregado e elevado padrão de qualidade. Instalada no sul do Brasil há mais de 30 anos, seu principal mercado encontra-se na região Sul, ainda que o atendimento abrange quase todo o território nacional. Com um portfólio de dezesseis linhas de produtos tendo os queijos como principal foco da empresa, em constante crescimento, busca atualizar-se e fortalecer sua presença em um mercado já consolidado por meio da inserção de novidades que complementam o catálogo existente.

Os resultados obtidos ao longo do desenvolvimento deste trabalho fornecem uma visão ampla sobre a viabilidade de implantação da nova linha de produção de *Cream Cheese* no laticínio. As análises realizadas permitiram compreender os principais fatores que influenciam essa decisão, como os investimentos iniciais necessários, as adaptações estruturais, as exigências de produção, além de dados de mercado e informações essenciais para definição do preço de venda.

Para fins de organização e clareza, a apresentação dos resultados seguirá a estrutura proposta pela metodologia de Desenvolvimento de Produto (PDP), que contempla etapas sistemáticas para o planejamento, concepção, desenvolvimento e validação de novos produtos. Assim, o presente trabalho foi conduzido de forma sequencial e integrada, visando garantir consistência técnica e estratégica em todas as fases do projeto. Inicialmente, será apresentada a análise de viabilidade técnica, etapa que corresponde ao estudo das adaptações, capacidade produtiva, disponibilidade de recursos, tecnologias e matérias-primas necessárias à fabricação do *Cream Cheese*. Em seguida, será abordada a análise de viabilidade mercadológica, que compreende a investigação do ambiente competitivo, entendimento da margem do mercado e potencial desdobramento do produto.

Na sequência, será discutida a análise de viabilidade financeira, com a estimativa de custos, investimentos e resultados, permitindo avaliar a sustentabilidade econômica do empreendimento. Por fim, é apresentada uma visão geral do estudo, consolidando os resultados obtidos e emitindo um parecer sobre a viabilidade global do projeto.

4.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA

Nesta etapa serão apresentados os elementos essenciais da análise de viabilidade técnica para implantação da linha de produção de *Cream Cheese*. Inicialmente, serão discutidas as adaptações necessárias na planta fabril e o *layout* proposto para a nova área. Em

seguida, serão descritas as características e a disponibilidade da matéria-prima, contemplando aspectos de qualidade, fornecedores e adequação às exigências do novo processo produtivo, visto que a padronização e o controle da matéria-prima são fatores determinantes para a eficiência operacional e a qualidade final do produto.

Posteriormente, serão apresentados os equipamentos selecionados, bem como o processo produtivo adotado e sua capacidade operacional, incluindo a quantidade de colaboradores prevista para a operação da linha. Por fim, serão expostas as embalagens definidas para o lançamento comercial, considerando o posicionamento estratégico do produto no mercado e sua adequação às tendências de consumo e diferenciação frente à concorrência.

4.1.1 Adaptação da Planta Fabril

No que se refere à planta fabril, a empresa conta atualmente com uma área construída de aproximadamente 6.000m², já totalmente ocupada pelas operações dos produtos que compõem o portfólio atual. Dessa forma, será necessária a ampliação da unidade em 300m², área que será dividida em quatro ambientes: uma sala de ingredientes, uma sala de fabricação e duas câmaras frias para refrigeração. Ressalta-se que investimentos dessa natureza estão associados ao conceito de custos grudentos (*Stickiness Costs*), uma vez que, mesmo diante de eventual redução ou encerramento da produção no futuro, os custos estruturais incorporados ao processo não retornam aos níveis originais, permanecendo em patamares mais elevados. Em razão de questões relacionadas ao sigilo industrial, as informações técnicas e estruturais foram limitadas, visando à preservação de dados confidenciais do processo produtivo. A obra será executada com fundações em ferragem e concreto armado, e paredes e teto em isopanel, garantindo isolamento térmico adequado e conformidade com as exigências sanitárias para produtos lácteos. Essa expansão é indispensável para viabilizar o projeto de produção do cream cheese, assegurando condições ideais de higiene, temperatura e fluxo operacional.

A sala de ingredientes será um ambiente com temperatura controlada, destinado à organização, preparo e armazenamento das matérias-primas e insumos utilizados no processo produtivo. Neste espaço também serão alocados sub equipamentos e utensílios de apoio, garantindo o correto manuseio e a rastreabilidade dos ingredientes antes do início da fabricação. A sala de fabricação será o núcleo operacional da nova linha, abrigando os equipamentos principais de processamento. Também nesse ambiente ocorrerão as etapas de produção, mistura e padronização do *Cream Cheese*, assegurando o controle de qualidade em todas as fases do processo.

A Câmara Fria 1 terá temperatura ajustada para o resfriamento imediato do produto, logo após o término da fabricação, promovendo a rápida redução térmica e contribuindo para a estabilidade microbiológica e a conservação das características sensoriais. Por fim, a Câmara Fria 2 será destinada à armazenagem do produto acabado, em condições controladas de temperatura e umidade, até o momento da expedição e distribuição. Esse espaço garantirá que o *Cream Cheese* mantenha sua integridade e validade até o envio ao mercado consumidor.

4.1.2 Matéria-Prima

Quanto à matéria-prima (Leite Fluido a Granel de Uso Industrial), o fornecimento será realizado por parceiros já homologados pela empresa, garantindo rastreabilidade, conformidade sanitária e padronização de qualidade. A seleção dos ingredientes utilizados será definida com base nos testes realizados durante o desenvolvimento experimental do produto, priorizando sempre o equilíbrio entre desempenho tecnológico, qualidade sensorial e viabilidade econômica. Dessa forma, assegura-se que o *Cream Cheese* produzido atenda aos padrões exigidos pelo mercado e pela marca, sem comprometer a competitividade de custo.

Os ingredientes secundários como fermentos, aditivos e estabilizantes serão adquiridos conforme a necessidade de produção, otimizando o controle de estoque e evitando desperdícios. Esses componentes desempenham papéis essenciais no processo produtivo: os fermentos são responsáveis pela fermentação controlada e desenvolvimento do sabor característico; os aditivos auxiliam na conservação e estabilidade do produto; e os estabilizantes contribuem para a textura cremosa e homogênea, típica do *Cream Cheese*.

O leite, por ser a principal matéria-prima, terá seu volume calculado com base na disponibilidade proveniente da fabricação dos demais produtos do portfólio, sendo direcionado para a produção do *Cream Cheese*. Em caso de aumento na demanda ou necessidade adicional, a empresa já conta com fornecedores de leite homologados e com capacidade de atendimento imediato, garantindo a continuidade e regularidade do processo produtivo.

4.1.3 Equipamentos

Em relação aos equipamentos, optou-se por adotar modelos de capacidade intermediária, adequados ao porte atual da empresa e às projeções de demanda e volume de vendas estimadas para o *Cream Cheese*. Essa escolha visa garantir eficiência operacional e flexibilidade produtiva, sem comprometer a estrutura existente.

A aquisição incluirá dois tanques isotérmicos de capacidade equivalente, um homogeneizador, duas envasadoras (sendo uma destinada a potes plásticos e outra a bisnagas), além de mesas, utensílios e sub equipamentos em aço inoxidável, complementados pela instalação de tubulações para água, vapor, ar comprimido e energia elétrica.

Os tanques isotérmicos terão a função de armazenar o produto durante as diferentes etapas do processo produtivo, mantendo a temperatura controlada e servindo como apoio operacional para o fluxo contínuo da fabricação. Esses tanques são essenciais para assegurar a estabilidade do produto até sua transferência para as etapas subsequentes. O homogeneizador será o equipamento central da linha de produção, responsável por misturar e padronizar os ingredientes, garantindo a textura e a consistência características do *Cream Cheese*. A homogeneização é uma etapa determinante para a qualidade final do produto, assegurando a incorporação uniforme dos componentes e a redução de partículas que poderiam comprometer o aspecto e o sabor. As envasadoras terão a função de dosar e acondicionar o produto final em suas respectivas embalagens. Serão utilizados dois modelos distintos: uma envasadora para potes plásticos e outra para bisnagas, ambas alimentadas pelo mesmo fluxo de massa proveniente do homogeneizador. Essa configuração permite atender diferentes formatos de apresentação comercial, ampliando o alcance do produto no mercado. Os sub equipamentos em aço inoxidável, como mesas de apoio, facas, dosadores, válvulas e utensílios auxiliares, serão utilizados durante as etapas de preparação, envase e limpeza, garantindo conformidade com as normas de higiene e segurança alimentar. O uso do aço inox assegura durabilidade, facilidade de higienização e resistência à corrosão, atendendo aos padrões exigidos para o processamento de alimentos.

4.1.4 Capacidade Produtiva e Operação da Linha

A capacidade produtiva projetada para a linha de *Cream Cheese* foi estimada com base nas especificações dos equipamentos orçados, os quais apresentam capacidade média de processamento de aproximadamente 250 kg de produto por hora. Para fins de dimensionamento e simulação, considerou-se uma jornada produtiva teórica de até 12 horas diárias. Ressalta-se, contudo, que esse período não corresponde a um funcionamento contínuo e ininterrupto dos equipamentos, uma vez que, em ambientes industriais, são inevitáveis pequenas pausas operacionais decorrentes de ajustes de processo, micro paradas técnicas, trocas de insumos, controles de qualidade em linha e eventuais intervenções de manutenção preventiva ou corretiva de curta duração.

Dessa forma, as 12 horas adotadas representam uma capacidade operacional média, já contemplando implicitamente níveis normais de ociosidade e perdas de eficiência inerentes ao processo produtivo, e não um regime idealizado de funcionamento pleno. Além disso, considerou-se um período adicional aproximado de 4 horas diárias destinado às etapas de preparação, higienização dos equipamentos e ajustes operacionais entre turnos, práticas indispensáveis para garantir a segurança sanitária e a conformidade com os padrões exigidos para produtos lácteos. Com base nessas premissas, estima-se um potencial produtivo diário em torno de 3.000 kg de *Cream Cheese*. Destaca-se que esses valores devem ser compreendidos como estimativas simuladas, uma vez que a confiabilidade dos dados reais dependerá das condições práticas de operação, do rendimento efetivo de cada etapa e das variações naturais do processo industrial. Ainda assim, tais projeções fornecem uma base técnica e realista para o dimensionamento inicial da produção e para o planejamento da capacidade instalada da nova linha.

A produção será conduzida em bateladas contínuas, conceito que se refere ao ciclo completo de fabricação desde o preparo e padronização do leite até a finalização do produto antes do envase. Esse modelo de produção é amplamente utilizado em laticínios de porte médio, pois garante maior controle técnico, uniformidade de qualidade e flexibilidade para ajustes conforme a demanda. Nos estágios iniciais, a operação não deve atingir a capacidade total instalada, visto que o produto estará em fase de lançamento e consolidação no mercado. A estratégia prevê uma escala de produção gradativa, acompanhando o crescimento da aceitação comercial e o fortalecimento da marca no segmento. Essa abordagem reduz riscos de ociosidade e favorece o aproveitamento eficiente dos recursos produtivos. O envase será realizado em duas linhas distintas, destinadas a potes e bisnagas, ambas com capacidade superior à demanda inicial projetada. Essa configuração oferece flexibilidade operacional e permite ampliar o volume produtivo sem necessidade imediata de novos investimentos em maquinário, acompanhando o aumento da demanda ao longo do tempo.

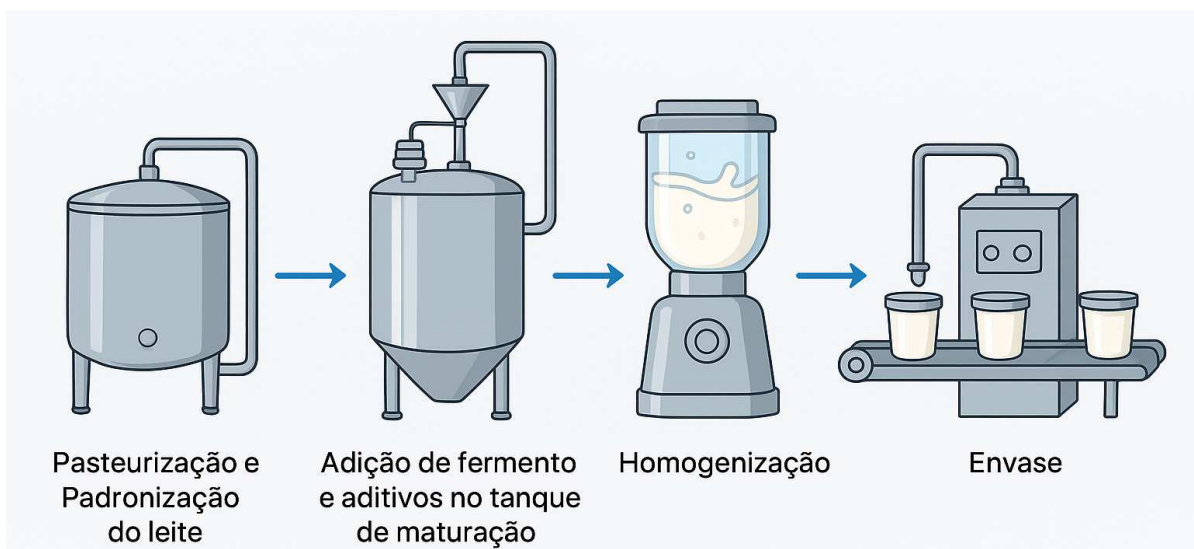
Para a operação da linha produtiva, prevê-se a necessidade de dois colaboradores principais: um operador, diretamente envolvido nas etapas do processo e responsável pela condução das atividades operacionais, e um queijeiro, que atuará como responsável técnico pelo controle do processo e pela qualidade do produto final. Este último desempenha suas funções de forma intercalada entre a nova linha e outros setores da indústria, otimizando o uso de recursos humanos e mantendo a supervisão técnica das operações. Ressalta-se que os sistemas automatizados instalados realizam a maior parte das operações de caráter repetitivo,

demandando apenas monitoramento constante e intervenções pontuais, o que contribui para a eficiência, padronização e segurança do processo produtivo.

4.1.5 Processo Produtivo

Quanto ao processo de fabricação, existem diversas formas de produzir *Cream Cheese*, que podem variar de métodos simplificados, utilizando misturas prontas, a processos mais elaborados de caráter artesanal. No caso da empresa em estudo, optou-se por adotar o método que mais se aplica ao atual portfólio de produtos da marca. De forma simplificada, seguindo o “padrão” para praticamente todas as receitas, o processo inicia-se com a padronização do leite, seguida de pasteurização para assegurar a segurança microbiológica. Em seguida, adicionam-se fermentos lácteos específicos e, quando necessário, coagulantes, responsáveis por promover a coagulação da massa. Após atingir o ponto de acidez e textura desejados, a coalhada é submetida à dessoragem, etapa em que parte do soro é removida para concentrar os sólidos. A massa resultante é homogeneizada, recebendo a adição de creme de leite e demais ingredientes, de acordo com o padrão definido para o produto. O resultado é um *Cream Cheese* com textura cremosa e sabor suave característicos. Por fim, o produto é embalado em condições controladas, assegurando sua qualidade e conservação até o final do prazo de validade. Na figura 3, consegue-se ver uma breve ilustração do processo.

Figura 3 - Ilustração do processo produtivo do *Cream Cheese*



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.6 Embalagens

A definição das embalagens foi pensada de forma estratégica para atender diferentes perfis de consumo. O lançamento contemplará duas linhas principais: potes, voltados ao consumo doméstico e porções individuais; e bisnagas, direcionadas tanto ao uso culinário em cozinhas profissionais quanto ao consumo em maior escala (*Food Service*). Além dessas unidades de venda, o produto também será acondicionado em caixas coletivas de transporte e armazenamento, seguindo o padrão já utilizado pela empresa para as demais embalagens, o que facilita a logística interna e externa. Essa diversidade de formatos busca oferecer praticidade e versatilidade, alcançando desde o consumidor final até estabelecimentos gastronômicos e industriais. Os fornecedores de embalagens serão os mesmos já homologados pela empresa para outros produtos do portfólio, o que assegura continuidade operacional, padronização de materiais e manutenção das condições comerciais já praticadas.

4.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Para compreender melhor a estrutura de preços praticada pelo mercado e avaliar o posicionamento do novo produto, foi realizada uma análise de mercado entre os preços médios dos concorrentes e os custos internos da empresa nos produtos já fabricados. No intervalo de duas semanas do mês de agosto de 2025, variações de preços de dois produtos concorrentes e também do *Cream Cheese* produzido por outras duas marcas disponíveis no mercado, foram levantados em atacarejos da região sul do Brasil. Essa abordagem permitiu estimar a margem média praticada pelos estabelecimentos e, a partir dela, inferir o custo aproximado dos concorrentes para o *Cream Cheese*. Para fins de análise e apresentação dos resultados, os valores reais coletados foram ajustados de forma a preservar as informações internas da empresa e manter a confidencialidade dos dados originais. Essa medida também visa proteger a identidade e a confiabilidade das marcas analisadas, garantindo que este estudo possa ser divulgado sem comprometer informações estratégicas ou sensíveis.

Para facilitar a compreensão dos dados obtidos, os resultados desta etapa serão apresentados segundo a metodologia dos 4Ps do marketing. Inicialmente, será discutido o Produto, abordando o posicionamento do *Cream Cheese* no portfólio da empresa e sua proposta de valor frente às marcas avaliadas. Na sequência, será analisado o Preço, com foco nas margens praticadas pelos concorrentes e na estimativa de precificação viável para o novo produto. Em seguida, será explorada a Praça, destacando os canais de distribuição observados no mercado e a aderência ao modelo comercial utilizado pela empresa. Por fim, será tratado o

componente Promoção, considerando as estratégias de posicionamento e comunicação utilizadas pelos concorrentes e seu impacto na percepção do consumidor, servindo como base para direcionar o lançamento do produto.

4.2.1 Produto

O *Cream Cheese* é um produto de alto padrão, amplamente reconhecido pela sua versatilidade de uso e valor agregado. Sua aplicação abrange desde o consumo doméstico até o uso profissional em estabelecimentos do segmento *food service*, como padarias, confeitarias, restaurantes e cafeterias, além de possuir uma presença crescente no mercado atacarejo, voltado à revenda e ao consumo em maior escala. Trata-se, portanto, de um produto com apelo tanto *gourmet* quanto funcional, capaz de atender diferentes perfis de consumidores e canais de distribuição.

A decisão da empresa em incluir o *Cream Cheese* em seu portfólio está associada à estratégia de fortalecimento e expansão de sua linha de produtos, buscando ampliar a competitividade e agregar valor à marca, já consolidada no mercado pela qualidade e padrão elevado de seus produtos. A introdução desse produto visa aproveitar a sinergia com o público e os canais de venda já atendidos pela empresa, reforçando seu posicionamento em segmentos que valorizam qualidade, textura e sabor diferenciados.

Para embasar a análise de mercado e sustentar a proposta de inserção do produto, foram realizadas comparações entre produtos concorrentes equivalentes, desde marcas líderes de mercado até alternativas de menor valor comercial. Além da análise técnica dos itens avaliados, serão conduzidos testes sensoriais e demais ensaios qualitativos, com o objetivo de verificar atributos como sabor, textura, consistência, cor e aceitação do produto frente às referências disponíveis no mercado. Esses resultados contribuirão para compreender o posicionamento competitivo e orientar decisões quanto ao desenvolvimento do novo produto. Essa avaliação permitiu identificar as diferenças em padrão de qualidade, consistência, sabor e apresentação, garantindo que o produto desenvolvido pela empresa se posicione de forma competitiva frente aos principais concorrentes do setor (Président, Danúbio, Polenghi). Assim, buscou-se compreender o comportamento do mercado e estabelecer parâmetros técnicos e sensoriais adequados para atender tanto o público do *food service* quanto o do atacarejo, mantendo a identidade de qualidade que caracteriza a marca.

4.2.2 Preço

A análise das margens estimadas dos produtos comparativos, já introduzidos no portfólio da marca e escolhidos propositalmente por serem comercializados também pelos principais concorrentes de mercado, (Produto X e Produto Y) permite compreender o comportamento financeiro e o posicionamento competitivo das principais marcas atuantes no mercado. Os dados obtidos demonstram que o Produto X apresenta variação de margem entre 51% e 68%, enquanto o Produto Y mantém margens mais estáveis e elevadas, entre 65% e 68%.

As margens podem ser visualizadas no Quadro 1, que apresenta os percentuais estimados para cada produto e marca analisada, incluindo a média geral projetada para o *Cream Cheese*.

Tabela 1 - Margens estimadas dos produtos e marcas comparadas

Produto	Marca / Categoria	Margem Estimada (%)
Produto X	Marca A	51%
	Marca B	68%
	Marca Própria	57%
Produto Y	Marca A	67%
	Marca B	68%
	Marca Própria	65%
Cream Cheese	Média Geral	63%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao observar as marcas concorrentes diretas (Marcas A e B), nota-se que ambas são amplamente reconhecidas no mercado, associadas à qualidade e confiança do consumidor, o que justifica suas margens mais elevadas. A Marca B, por exemplo, mantém índices superiores em ambos os produtos analisados, o que sugere uma forte percepção de valor agregado e uma política de preço mais robusta. Já a Marca A apresenta margens menores no Produto X, possivelmente em função de estratégias de preço mais competitivas ou custos de produção mais elevados. A margem da Marca Própria apresenta valores intermediários,

refletindo o equilíbrio entre preço competitivo e qualidade percebida. Essa estratégia é fundamental para manter a atratividade junto aos canais de venda e consumidores finais, especialmente considerando a concorrência direta com marcas já consolidadas.

Com base nessa análise, a média estimada de 63% para o *Cream Cheese* posiciona o novo produto dentro de um patamar coerente e competitivo em relação às margens já praticadas no mercado. Essa margem indica que a empresa tem potencial para atingir um preço de venda próximo ao das marcas líderes, preservando sua competitividade e a percepção de qualidade que caracteriza seus produtos. Dependendo do custo final de produção, o *Cream Cheese* poderá alcançar margens equivalentes ou ligeiramente superiores às da marca própria atual, sem comprometer o posicionamento da marca frente aos principais concorrentes.

Além disso, por se tratar de um produto de alto padrão, destinado tanto ao segmento *food service* quanto ao atacarejo, a manutenção de uma margem média de 63%. Isso demonstra que o novo produto não apenas se alinha ao perfil de qualidade já consolidado da empresa, mas também tem condições de competir em igualdade de percepção e rentabilidade com as principais marcas disponíveis no mercado.

4.2.3 Praça

A estratégia de distribuição do *Cream Cheese* seguirá a metodologia já consolidada pela empresa em seus canais de atuação atacado, varejo e *food service*, mantendo a coerência com o modelo comercial que sustenta o portfólio atual. Essa decisão fundamenta-se na estrutura comercial já estabelecida, caracterizada por relacionamentos sólidos com distribuidores e pontos de venda estratégicos, além de ampla experiência logística e operacional nesses mercados. A escolha desses canais reflete a intenção da empresa em alcançar o consumidor final por diferentes vias, reforçando sua presença em múltiplos pontos de contato e buscando conquistar o público pela qualidade e confiabilidade de seus produtos.

Atualmente, o varejo representa o principal mercado da empresa, especialmente entre médios e grandes estabelecimentos, onde o posicionamento do *Cream Cheese* poderá fortalecer a marca no segmento de produtos lácteos de maior valor agregado. No atacado, a estratégia consiste em ampliar o alcance regional e garantir competitividade de preço, favorecendo a inserção do produto em novos pontos de revenda. Já no *food service*, o foco será estabelecer parcerias com padarias, confeitarias e restaurantes, destacando a versatilidade e padrão de qualidade do produto como diferenciais para uso profissional. O plano de

expansão prevê uma introdução gradual do produto nas diferentes regiões de atuação, respeitando a capacidade produtiva e o ritmo de adaptação dos canais de venda. Essa abordagem progressiva busca garantir consistência no abastecimento, monitoramento contínuo da aceitação de mercado e ajustes operacionais conforme o desempenho comercial dos clientes.

Em relação ao posicionamento competitivo, o objetivo é que o *Cream Cheese* esteja lado a lado com as principais marcas concorrentes nas gôndolas e catálogos de venda, aproveitando a reputação já consolidada da empresa pela qualidade superior de seus produtos. Essa presença na mesma prateleira reforça a credibilidade da marca e facilita a associação do novo produto à imagem de confiança e excelência já reconhecida no mercado.

Além disso, a flexibilidade de formatos e variações do *Cream Cheese* foi planejada estrategicamente para atender às diferentes demandas de consumo dos três canais, desde o uso industrial e culinário profissional no *food service* até o consumo familiar e varejista. Assim, a distribuição se torna um elemento-chave para ampliar o alcance e fortalecer o posicionamento da empresa em todos os segmentos onde já atua.

4.2.4 Promoção

A estratégia de promoção do *Cream Cheese* será direcionada ao fortalecimento do posicionamento competitivo da empresa, tendo como principal objetivo destacar o produto pela qualidade superior, mantendo preço igual ou inferior ao dos concorrentes diretos. Dessa forma, busca-se proporcionar ao consumidor uma percepção de alto valor agregado, unindo excelência e acessibilidade dois atributos que refletem o padrão de qualidade já consolidado pela empresa em seu portfólio de produtos.

A comunicação será orientada para evidenciar os diferenciais de qualidade, textura e sabor do produto, reforçando sua versatilidade de uso em diferentes contextos, desde o consumo doméstico até a aplicação profissional no setor de alimentação. Além disso, a estratégia prevê a inovação nas embalagens, que terão papel fundamental na promoção, oferecendo formatos diferenciados e funcionais para cada segmento de mercado: atacado, varejo e *food service*. Essa diversificação busca atender às necessidades específicas de cada público, ampliando o alcance e fortalecendo a presença da marca nos três canais. Em relação à concorrência, o produto será posicionado lado a lado nas prateleiras, de modo a aproveitar o reconhecimento e a credibilidade já conquistados pela empresa no mercado de lácteos. A presença em pontos de venda estratégicos será complementada por ações de divulgação.

A promoção também contemplará ações direcionadas ao público profissional, especialmente no *food service*, com envio de amostras, materiais informativos e parcerias com chefs e distribuidores locais. Essas iniciativas têm como propósito consolidar a imagem do *Cream Cheese* como um produto de alto desempenho e confiabilidade, alinhado às exigências do setor gastronômico. De forma geral, a política promocional visa introduzir o *Cream Cheese* no mercado de maneira gradual e estruturada, garantindo sua aceitação nos diferentes canais de distribuição e reforçando o compromisso da empresa com a qualidade, inovação e competitividade.

4.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA

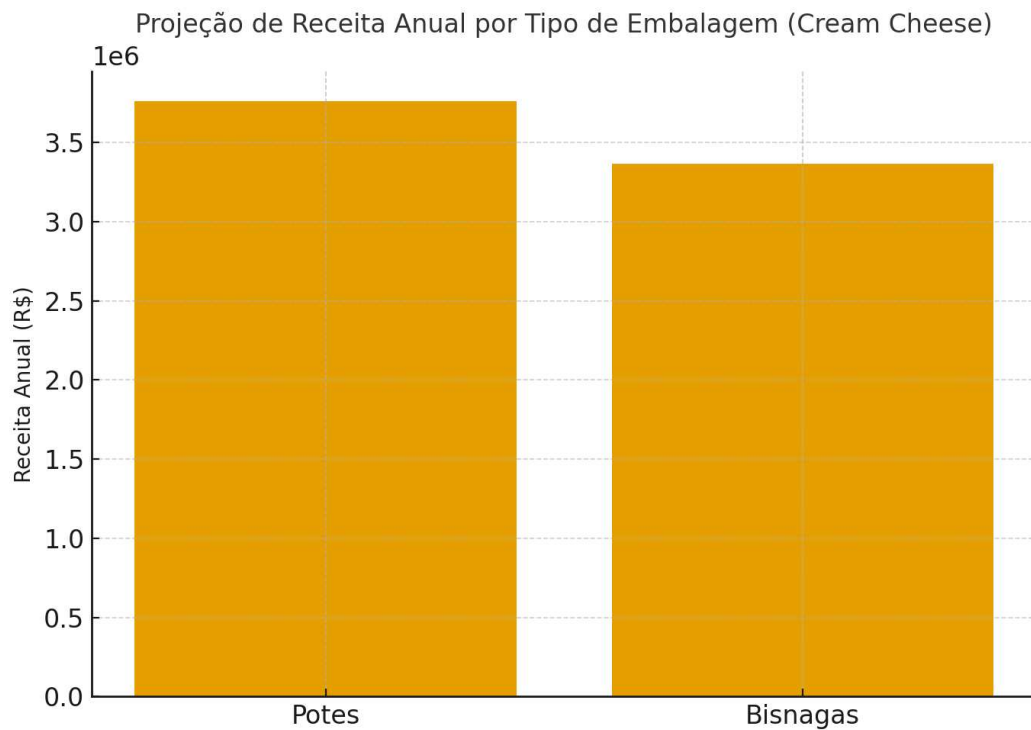
A análise de viabilidade financeira tem como objetivo verificar a sustentabilidade econômica do projeto proposto, avaliando se a implementação do novo produto apresenta potencial de retorno compatível com os investimentos e esforços necessários. Nesta etapa, serão apresentadas estimativas referentes à projeção de receitas, custos e despesas operacionais, bem como o lucro ou prejuízo do incremento do produto *Cream Cheese* ao portfólio da empresa esperado a partir dos dados levantados nas etapas anteriores do estudo.

Além disso, será considerado um cenário de operação construído a partir de informações obtidas junto à empresa e de premissas baseadas em dados de mercado, de modo a proporcionar uma visão concreta sobre o desempenho financeiro esperado do produto. Para fins de análise mais precisa e representativa, adotou-se como referência o cenário correspondente a um ano após a consolidação do produto no mercado, momento em que se espera maior estabilidade nas vendas e nos custos operacionais, permitindo uma avaliação mais realista do desempenho financeiro.

Cabe ressaltar que todos os valores apresentados neste estudo são fictícios, elaborados exclusivamente para fins acadêmicos, em respeito ao sigilo industrial e financeiro da empresa. Apesar de não corresponderem a dados reais, os números foram construídos de forma proporcional e coerente com a realidade do setor, de modo a representar as condições operacionais e econômicas da operação. Essa metodologia permite validar a viabilidade do negócio de maneira técnica e fundamentada, sem expor informações confidenciais, garantindo assim credibilidade e integridade à análise desenvolvida.

4.3.1 Projeção de Receita

Figura 4: Projeção de receita anual por tipo de embalagem (*Cream Cheese*).



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir da consolidação do produto no mercado, projetou-se o desempenho financeiro anual considerando a plena utilização da capacidade produtiva da planta de *Cream Cheese*, estimada em aproximadamente 66.000 kg mensais, o que corresponde a uma produção anual de 792.000 kg. Para fins de análise, adotou-se a hipótese de estabilidade nas vendas, com divisão equilibrada entre as duas variações comerciais do produto potes e bisnagas, ambas apresentando desempenho regular e constante ao longo do período analisado. No entanto, a empresa projeta que essa estabilidade inicial evolua gradualmente, acompanhando uma curva de crescimento sustentado e de adaptação do mercado à nova linha de produtos. Espera-se que, com o tempo, o reconhecimento da marca e a aceitação do *Cream Cheese* em diferentes formatos resultam em incrementos de demanda e consolidação comercial em ambos os tipos de embalagem.

Com base em preços médios praticados no mercado nacional, estimou-se o valor de venda de R\$ 9,50/kg para o *Cream Cheese* envasado em potes, voltado ao segmento varejista, e de R\$ 8,50/kg para o formato em bisnagas, destinado principalmente aos canais de *food service* e atacado. Assim, a receita anual projetada para o primeiro formato foi de aproximadamente R\$3.762.000,00, enquanto a receita referente às bisnagas alcançou R\$3.366.000,00, resultando em um faturamento bruto total de R\$7.128.000,00 no cenário consolidado.

Importante ressaltar que os valores apresentados possuem caráter estritamente ilustrativo e hipotético, sendo utilizados apenas para fins acadêmicos. Os dados financeiros reais foram omitidos em razão do sigilo industrial e da proteção das informações internas da empresa em questão, garantindo a preservação de dados estratégicos e confidenciais. A Figura 4 ilustra a composição dessa receita por tipo de embalagem, demonstrando a participação equilibrada entre os dois canais de comercialização, o que contribui para a diluição de riscos e estabilidade do fluxo de caixa.

4.3.2 Custos e Despesas

A estrutura de custos e despesas projetada para a operação da linha de produção de *Cream Cheese* foi elaborada com base em parâmetros técnicos compatíveis com a capacidade produtiva estimada da planta, bem como em valores médios de referência do mercado. Considerando uma produção mensal aproximada de 66.000 kg de produto, a análise contempla tanto os custos e despesas fixos, relacionados à manutenção da operação, quanto os custos e despesas variáveis, diretamente proporcionais ao volume produzido.

As despesas e custos fixos mensais foram estimados em R\$18.200,00, abrangendo despesas como o salário e encargos trabalhistas do operador de produção, depreciação das instalações e equipamentos, manutenção preventiva, despesas administrativas e custos relacionados a registros e licenciamento. Esses valores, quando rateados pela capacidade mensal, correspondem a um valor fixo médio de aproximadamente R\$0,28 por quilograma de produto.

Tabela 2 - Despesas e Custos Fixos Mensais Estimados da Planta de Produção de *Cream Cheese*

Item	Valor (R\$/mês)	Observação
Salário do operador	4.000,00	salário base estimado
Encargos trabalhistas	3.200,00	encargos sociais e benefícios (~80%)
Depreciação das instalações	6.000,00	rateio mensal de instalações e equipamentos
Manutenção preventiva	2.000,00	manutenção e pequenos reparos
Despesas administrativas	2.500,00	materiais de escritório, internet e telefonia
Registro e licenciamento	500,00	custos anuais rateados
Total de Custos Fixos	18.200,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os custos variáveis, foram calculados em torno de R\$4,73 estimado por quilograma produzido, totalizando cerca de R\$312.180,00 por mês, conforme demonstrado na Tabela 3. Nessa categoria estão incluídos os gastos com matérias-primas (leite, creme, fermentos e aditivos), embalagens, energia elétrica de processo, água, além das comissões de venda e despesas de transporte associadas à comercialização do produto.

Tabela 3 - Custos Variáveis Médios Estimados por Quilograma de Produto

Item	Custo (R\$/kg)	Valor mensal (R\$)	Observação
Matéria-prima (leite, creme, fermentos e aditivos)	3,80	250.800,00	principal componente do custo
Embalagens (potes, tampas e rótulos)	0,40	26.400,00	depende do formato comercial
Energia elétrica de processo	0,20	13.200,00	pasteurização, homogeneização e refrigeração
Água	0,03	1.980,00	utilização no processo e limpeza
Comissões de venda e frete variável	0,30	19.800,00	despesas comerciais variáveis
Total de Custos Variáveis	4,73/kg	312.180,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com base na receita bruta anual projetada de R\$ 7.128.000,00, os custos fixos, variáveis e despesas totalizam aproximadamente R\$ 3.964.560,00, sendo compostos por R\$ 3.746.160,00 de custos variáveis e R\$ 218.400,00 de custos fixos e despesas. Esse montante, quando dividido pelo volume total estimado de 792.000 kg, resulta em um custo médio total de R\$5,01 por quilograma. A diferença entre o preço médio de venda (R\$9,00/kg) e o custo variável (R\$4,73/kg) representa uma margem de contribuição aproximada de 47%, o que evidencia a capacidade do produto em cobrir os custos fixos e gerar lucro operacional no cenário consolidado.

Cabe destacar que todos os valores apresentados são fictícios e utilizados apenas para fins acadêmicos, visando ilustrar a metodologia de análise econômico-financeira. Os dados reais referentes à empresa foram mantidos sob sigilo, em respeito à confidencialidade industrial e à proteção das informações estratégicas. Dessa forma, as estimativas aqui

expostas não refletem a realidade operacional da empresa, mas servem exclusivamente como instrumento didático e metodológico.

4.3.3 Lucro/Prejuízo do Projeto

Com base na estrutura de custos apresentada e na projeção de receita elaborada para o primeiro ano de operação, foi possível determinar o custo total de produção do *Cream Cheese*, considerando tanto os custos variáveis quanto os custos fixos e despesas operacionais. Essa abordagem permite uma visão mais abrangente da estrutura financeira do produto, evidenciando não apenas o comportamento da produção, mas também a sustentabilidade econômica do negócio em sua totalidade.

O levantamento demonstrou que o custo variável médio corresponde a aproximadamente R\$4,73 por quilograma, abrangendo gastos diretamente relacionados ao processo produtivo, como matérias-primas, embalagens, energia elétrica, produtos de limpeza e comissões de venda. Já os custos fixos e despesas totalizam cerca de R\$218.400,00 anuais, enquanto os custos variáveis totais somam aproximadamente R\$3.746.160,00, resultando em um custo total projetado de R\$3.964.560,00 para o primeiro ano de operação.

Ao relacionar esse montante com o volume produtivo estimado de 792.000 kg anuais, obtém-se um custo médio total de R\$5,01 por quilograma. Com base na receita bruta anual projetada de R\$7.128.000,00 e no preço médio de venda de R\$9,00/kg, verifica-se que a operação apresenta margem de contribuição de aproximadamente 47%, valor suficiente para a cobertura dos custos fixos e geração de lucro operacional positivo.

Em termos analíticos, constata-se que o preço de venda supera tanto o custo variável quanto o custo total médio, indicando eficiência produtiva e equilíbrio financeiro no cenário projetado. Isso significa que, além de cada unidade produzida contribuir para o pagamento dos custos fixos, a operação como um todo apresenta capacidade de gerar rentabilidade sustentável. Cabe destacar que, embora a metodologia utilizada tenha tido como princípio o custeio marginal, este foi adaptado de forma simplificada às características e necessidades do projeto, de modo a facilitar a análise prática da viabilidade sem comprometer o rigor conceitual do estudo. Essa adaptação permitiu integrar, de maneira clara, os efeitos dos custos fixos, variáveis e despesas deste projeto sobre o resultado operacional, garantindo uma leitura mais completa da performance econômica do produto.

No contexto do estudo de viabilidade, esses resultados demonstram que o novo produto possui estrutura de custos equilibrada, margem operacional adequada e potencial de

retorno econômico, reforçando sua viabilidade técnica e financeira. Ressalta-se, contudo, que os valores apresentados são hipotéticos e ilustrativos, utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Ainda assim, os números adotados permitem uma visão realista do cenário projetado.

4.3.4 Cenário Real

O cenário adotado neste estudo é classificado como realista, pois representa uma condição de operação consolidada do produto após seu primeiro ano no mercado. As projeções foram elaboradas com base em parâmetros técnicos e mercadológicos coerentes com a capacidade produtiva e o porte da planta, considerando níveis médios de eficiência, custos e preços de venda compatíveis com a realidade do setor.

A adoção desse cenário busca evitar tanto a superestimação dos resultados, característica de cenários otimistas, quanto a subavaliação de desempenho, típica de cenários pessimistas. Assim, as estimativas apresentadas refletem uma situação de estabilidade operacional e comercial, adequada para análise de viabilidade econômica.

Conclui-se, portanto, que o cenário proposto traduz um contexto realista e tecnicamente fundamentado, capaz de representar de forma equilibrada o desempenho esperado do novo produto no mercado.

4.4 ANÁLISE GERAL

A partir dos resultados obtidos, observa-se que o projeto apresenta viabilidade geral positiva, sustentada por bases técnicas sólidas, alinhamento mercadológico estratégico e indicadores financeiros coerentes com a capacidade e o porte da empresa.

Sob o ponto de vista técnico, a implantação da nova linha demonstra plena compatibilidade com a estrutura produtiva existente, demandando apenas ampliação física moderada e investimentos proporcionais à capacidade operacional pretendida. O layout proposto garante fluxo contínuo de produção, condições adequadas de higiene e eficiência no processamento. A escolha de equipamentos de capacidade intermediária com produção estimada em 250 kg/h e operação em dois turnos assegura flexibilidade e escalabilidade, permitindo atender à demanda projetada sem comprometer os recursos da planta. O processo produtivo definido segue padrões industriais consolidados, assegurando qualidade e padronização do produto final.

Do ponto de vista mercadológico, o estudo confirma a aderência do produto ao portfólio atual da empresa, fortalecendo sua presença em segmentos onde já atua com sucesso, como atacado, varejo e food service. O *Cream Cheese* surge como uma extensão natural da linha de queijos finos, com potencial para ampliar o público-alvo e agregar valor à marca. A estratégia de posicionamento prevê competir diretamente com as principais marcas do setor (Président, Danúbio e Polenghi), oferecendo qualidade superior a preço igual ou inferior, o que favorece sua aceitação e diferenciação no mercado. As análises de preço indicam margens médias estimadas em torno de 63%, compatíveis com a realidade competitiva e sustentável do ponto de vista econômico.

Já na análise financeira, as projeções indicam faturamento anual estimado em R\$7.128.000,00, considerando a plena utilização da capacidade produtiva e equilíbrio entre os formatos de potes e bisnagas. Com custos variáveis médios de R\$4,73/kg e preço médio de venda de R\$9,00/kg, a margem de contribuição unitária é de aproximadamente R\$4,27/kg, resultando em um lucro marginal positivo e um cenário operacional sustentável. O cenário adotado é realista, correspondendo a um ano após a consolidação do produto no mercado, o que permite uma visão estável de desempenho e confiabilidade nas estimativas.

De forma geral, o conjunto das análises demonstra que a implantação da linha de *Cream Cheese* é tecnicamente viável, mercadologicamente promissora e financeiramente sustentável. O projeto apresenta baixo risco operacional, alto potencial de retorno e forte sinergia com a estrutura e a estratégia de mercado da empresa, configurando-se como uma oportunidade concreta de expansão e consolidação no setor de laticínios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a viabilidade de implementação de um novo produto, do tipo *Cream Cheese*, no portfólio de uma indústria de laticínios já consolidada no mercado regional. Para isso, foram analisadas três dimensões essenciais: a viabilidade técnica, a viabilidade mercadológica e a viabilidade financeira do projeto. A partir da análise técnica, verificou-se que a empresa dispõe de estrutura produtiva, mão de obra qualificada e processos compatíveis com os requisitos necessários para a fabricação do *Cream Cheese*, exigindo apenas ajustes operacionais e alinhamento no fluxo produtivo.

No que se refere à análise mercadológica, constatou-se que o mercado apresenta oportunidades promissoras, impulsionadas pelo aumento do consumo de produtos lácteos com maior valor agregado e pela busca crescente dos consumidores por produtos versáteis e com apelo gastronômico. A análise da concorrência e do perfil de consumo indica que existe espaço para inserção de um *Cream Cheese* diferenciado, especialmente quando associado à qualidade já reconhecida da marca estudada. Já a análise financeira, ainda que baseada em valores fictícios devido à necessidade de sigilo industrial, demonstrou que o produto apresenta potencial de rentabilidade, possibilitando retorno favorável dentro de um cenário realista de produção e comercialização. Ressalta-se, entretanto, que os resultados financeiros aqui apresentados têm caráter estimativo, sendo necessárias mensurações mais precisas para tomada de decisão definitiva.

Além dos objetivos inicialmente estabelecidos, um achado relevante do estudo foi a constatação de que a mesma linha de produção destinada ao *Cream Cheese* pode ser utilizada para a fabricação de outros produtos da categoria de queijos processados. Esse fator amplia a potencialidade do investimento, uma vez que possibilita diversificação do portfólio, melhor aproveitamento da capacidade instalada e maior flexibilidade estratégica para atender diferentes nichos de mercado.

Como limitação, destaca-se a utilização de dados financeiros simulados, visto que informações reais relacionadas a custos e margens possuem caráter confidencial. Ainda, fatores externos como variações no preço do leite, oscilações econômicas e mudanças no comportamento de consumo também podem impactar os resultados projetados.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma análise financeira mais detalhada com dados reais de custos, além da execução de testes industriais e avaliações sensoriais para validação do produto. Sugere-se também aprofundar estratégias de inserção comercial, como testes de mercado (*market test*) e análise de elasticidade de preço, bem como

estudos focados na expansão para outras categorias de queijos processados, considerando o potencial identificado no presente trabalho.

Dessa forma, conclui-se que a implementação do *Cream Cheese* mostra-se uma alternativa viável e estrategicamente alinhada aos objetivos da empresa, podendo contribuir para o fortalecimento do portfólio e a expansão da participação no mercado, desde que acompanhada de análise complementar e planejamento rigoroso na fase de implantação.

REFERÊNCIAS

- ABIA. **Indústria de alimentos criou 72 mil empregos diretos em 2024 - número de trabalhadores na cadeia produtiva chega a 10,4 milhões; 10,1% do total das pessoas ocupadas no Brasil.** Disponível em: <ABIA - Receita da Indústria de Alimentos e Bebidas em 2024>. Acesso em: 4 abr. 2025.
- AMARAL, S. M. B. et al. Avaliação microbiológica e físico-química de marcas tradicionais de cream cheese com diferentes valores de mercado. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, e1439108262, 2020. DOI: <<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i10.8262>>. Acesso em: 14 abr. 2025.
- ARAÚJO, R. R.; PALMA, J. 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**, Juiz de Fora, v. 69, n. 1, p. 37–43, jan./fev. 2014. Acesso em: 17 abr. 2025.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARBOSA, C. F. **Análise microeconômica: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BATISTA, I. B. T. **Estudo de viabilidade técnica e econômica para a implantação de uma indústria de laticínios no município de Lavras/MG**. UFLA, 2023. Disponível em: <https://sip.prg.ufla.br/arquivos/php/bibliotecas/repositorio/download_documento/baixar_por_anosemestre_matricula.php?arquivo=20232_201811344>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- BENCKE, F. F.; BEDUSCHI, E. F. S. O processo de desenvolvimento de novos produtos de uma indústria de produtos lácteos de alto valor agregado: o caso Gran Mestri. **Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 6, n. 3, 2017. Acesso em: 12 abr. 2025.
- CANAL DO LEITE. **Setor lácteo brasileiro celebra alta em 2024, mas clima e economia desafiam 2025**. Disponível em: <Canal do Leite - Desafios no Setor Lácteo em 2024>. Acesso em: 4 abr. 2025.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração da produção e operações: manufatura e serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Acesso em: 26 abr. 2025.
- DE CASTRO NEVES, H. **Gestão de projetos de PD&I de novos produtos lácteos**. São Paulo: Dialética, 2022. Acesso em: 14 abr. 2025.
- DE LIMA, Luiz Paulo; PEREZ, Ronaldo; CHAVES, José Benício Paes. **A indústria de laticínios no Brasil, um estudo exploratório**. Boletim do Centro de Pesquisa de Processamento de Alimentos, v. 35, n. 1, 2017.

EMBRAPA. **Previsões de consumo de lácteos para 2024**. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/>>. Acesso em: 3 abr. 2025.

EVOMILK. **Como precificar produtos lácteos? – Papo de Laticínios #010**. 2023.

Disponível em:

<<https://evomilk.com.br/papo-de-laticinios-010-como-precificar-produtos-lacteos-papo-de-laticinios-010/>>. Acesso em: 25 abr. 2025.

FSP USP ECCCO. Queijo: um alimento de muitos tipos. São Paulo, 26 jan. 2023. Disponível em: <https://fsp.usp.br/eccco/index.php/2023/01/26/queijo-um-alimento-de-muitos-tipos>. Acesso em: 22 mar. 2025.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Acesso em: 26 abr. 2025.

FOOD & WINE. **The surprising origins of Cheez Whiz: from British taverns to American tables**. jun. 2017. Disponível em:

<<https://www.foodandwine.com/history-of-cheez-whiz-6407864>>. Acesso em: 9 maio 2025.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Grupo G5S. **Como gerenciar os custos e os preços de venda de produtos lácteos**. 2022.

Disponível em: <<https://grupog5s.com.br/blog/custos-e-preco-produtos-lacteos/>>. Acesso em: 25 abr. 2025.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HLHOMBRE. **Abecedário da cozinha: você sabe como surgiu o cream cheese?** 2023.

Disponível em:

<<https://www.elhombre.com.br/abecedario-da-cozinha-voce-sabe-como-surgiu-o-cream-cheese/>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

HOFFMAN, D. J. **Elaboração e análise de projetos: a viabilidade econômico-financeira**. São Paulo: Atlas, 2016. Acesso em: 13 abr. 2025.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; RAJAN, M. V. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa trimestral do leite 2023**. Acesso em: 9 maio 2025.

ITAL. **Brasil Dairy Trends 2020**: tendências de mercado para produtos lácteos. Disponível em: <<http://www.brasildairyrends.com.br/index.html>>. Acesso em: 15 abr. 2025.

IUNIQUE. **Quando o cream cheese chegou no Brasil?** 2023. Disponível em: <<https://iunique.com.br/quando-o-cream-cheese-chegou-no-brasil>>. Acesso em: 27 abr. 2025.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. Acesso em: 27 abr. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAHER, M. W. **Contabilidade de custos**: criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. Acesso em: 8 maio 2025.

MAZA, Á. de L. **Estudo de viabilidade**: definição, benefícios e diferenças com um plano de negócios. 13 fev. 2025. Disponível em: <<https://aninver.com/pt/blog/beneficios-e-diferencas-de-definicao-de-estudo-de-viabilidade-com-um-plano-de-negocios>>. Acesso em: 24 abr. 2025.

MILKPOINT. **Mercado de queijos cresce no Brasil impulsionado por inovação e mudança de hábitos**. 2023. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/mercado/mercado-de-queijos-cresce-no-brasil-235823>>. Acesso em: 17 abr. 2025.

MILKPOINT. **Qual a importância da gestão de custos nos laticínios?** 2023. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/colunas/gestao-e-tendencias-de-mercado/qual-a-importancia-da-gestao-de-custos-noslaticinios-225731/>>. Acesso em: 25 abr. 2025.

NASCIMENTO, P. A. M. M. do; POMPERMAYER, F. M. **Microeconomia**. Brasília: ENAP, 2015. (Curso Conceitos Essenciais para Avaliação Socioeconômica de Projetos, módulo 2).

NEVES, H. de C.; MARTINS, M. F. Gestão de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de novos produtos lácteos. **Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes**, Juiz de Fora, v. 67, n. 385, 2012. Disponível em: <<https://www.sumarios.org/revista/revista-do-instituto-de-latic%C3%ADnios-c%C3%A2ndido-o-tostes?page=27>>. Acesso em: 12 abr. 2025.

PORTARIA Nº 200, de 4 de outubro de 2019. **Regulamento técnico sobre a identidade e requisitos mínimos de qualidade do queijo cremoso ou “cream cheese”**. Publicado em 10 out. 2019. Acesso em: 17 abr. 2025.

SANTOS, Karina Maria Olbrich dos, et al. **Tecnologia de queijo caprino cremoso probiótico: relato do processo de validação tecnológica**. Rio de Janeiro: Embrapa Agroindústria de Alimentos, 2016.

SEBRAE. **Como calcular o preço de venda dos meus produtos**. 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-calculiar-o-preco-de-venda-em-servicos,17063ea344900610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 25 abr. 2025.

SEBRAE. **Produtos lácteos com valor agregado**. Brasília: Sebrae Nacional, 2024. Disponível em: <<https://polosebraeagro.sebrae.com.br>>. Acesso em: 3 abr. 2025.

SINDILAT/RS – Sindicato da Indústria de Laticínios do RS. **Sobre o Sindilat**. 20 dez. 2012.

SIQUEIRA, K. B. O mercado lácteo brasileiro no contexto mundial. **Ergonomix Pecuária do Leite**, fev. 2013. Acesso em: 27 mar. 2025.

SIQUEIRA, K. B. Tendências para o setor de lácteos em 2025. **EMBRAPA Gado de Leite**, nov. 2024. Acesso em: 28 mar. 2025.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: 27 abr. 2025.

STOCK, G.; CASTRO, V. Inovação no setor lácteo de Minas Gerais. **MilkPoint**, 2024. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/colunas/ppgctlduffj/inovacao-no-setor-lacteo-de-minas-gerais-237777>>. Acesso em: 15 abr. 2025.

ULRICH, K. T.; EPPINGER, S. D. **Design e desenvolvimento de produtos**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEBER, E. Produção de leite RS. **Jornal do Comércio**, jun. 2023. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/leite-riqueza-gaucha>>. Acesso em: 17 abr. 2025.