

INOVAÇÃO EM PRODUTO: LONA DRAKAR LD 8000 SUPER PREMIUM

RESUMO

Este artigo tecnológico teve por objetivo apresentar um aproveitamento de oportunidades com base em uma inovação em produto para o segmento de mercado de lonas confeccionadas para caminhão, tratando-se de uma nova categoria de produto Super Premium que entrega maior durabilidade e resistência, a um preço competitivo. Esse produto inovador é uma lona com especificidade diferenciada das já existentes no mercado, com produção 100% nacional e que atenderá à grande procura por um produto de maior excelência. Desenvolvido com a metodologia de trabalhos práticos, segundo Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), este estudo apresentou uma série de recomendações, além de todo detalhamento referente ao produto, detalha-se também, neste estudo: o histórico da empresa Ledervin Drakar; a área em que atua no mercado atual; principais concorrentes diretos e indiretos; especificidade de produtos; diagnóstico da oportunidade da criação de um novo produto; proposta de aproveitamento dessa oportunidade; plano de ação; e resultados esperados. Por fim, para alcance do objetivo proposto neste estudo serão necessárias: 1. análise do mercado; 2. levantamento dos concorrentes para o produto apresentado; 3. análise da viabilidade na criação deste produto. Por objetivo final, espera-se que com a criação do novo produto, a empresa obtenha o seguinte: maior projeção de sua marca; aumento da lucratividade e; fidelização dos clientes finais, com um produto de qualidade, durabilidade e resistência.

Palavras-chaves: Inovação de produto, expansão de negócios, durabilidade, criação de valor, consumidor final.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tecnológico trata da apresentação de um novo produto para o segmento de lonas para transporte de cargas. Esse produto foi desenvolvido pela empresa Ledervin Drakar, especializada em confecção de lonas e material PVC, com vendas no segmento B2B. Uma empresa com mais de 11 anos no mercado que decidiu expandir seus negócios e verificou a possibilidade da criação do novo produto a oportunidade de expandir a marca, fidelizar clientes e criar maior valor expandindo também para o segmento B2C, apresentando um novo produto de grande qualidade. Levou-se em conta que entender e definir com clareza uma oportunidade é extremamente relevante, pois isto leva as soluções que poderão trazer melhorias no desempenho e desenvolvimento de qualquer empresa, conforme Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

Diante da oportunidade inicialmente visualizada, buscou-se conhecer o perfil de cliente que se deseja alcançar, realizando entrevistas com caminhoneiros de vários segmentos de transporte de cargas, com a finalidade de mensurar o tipo de produto que esses consumidores mais utilizam e qual a forma de aquisição desse produto. O levantamento trouxe grandes evidências de haver um mercado necessitado de produtos de qualidade e durabilidade, com facilidade no acesso, preço competitivo e agilidade na compra. Com isso, a estratégia definida foi a criação de um novo produto que atendesse às necessidades apresentadas pelos entrevistados, ou seja, maior durabilidade, facilidade no manuseio e resistência. Esse novo produto é uma lona com especificidade diferenciada das já existentes no mercado, com produção 100% nacional e que atenderá à grande procura por um produto de maior excelência. O sucesso desse novo produto, dará a oportunidade de consolidação da marca Drakar, bem como o aumento das vendas e a lucratividade.

Assim, este artigo tecnológico foi dividido em sete partes, abrangendo o entendimento da oportunidade definida pela empresa, o diagnóstico dessa oportunidade, a exposição das propostas de aproveitamento da oportunidade, com solução adotada e resultados esperados, o

plano de ação para que a oportunidade seja implementada de maneira eficaz, a intervenção com a apresentação da proposta de mudanças e estratégias e, por fim, a avaliação do projeto como um todo.

2. ENTENDIMENTO DA OPORTUNIDADE

2.1 O produto, o serviço e a empresa

A empresa já possui dois produtos conhecidos, dentro do segmento de lonas, que são:

- Lona LD 3000 Premium – produto impermeável com resistência à ruptura 50% superior na longitudinal e 8% superior na transversal comparando com a concorrência; - Lona Drakar Encerada – produto permeável sendo 100 g/m² mais leve e mais resistente à ruptura na transversal e longitudinal, ambas em aproximadamente 3%, comparadas com a concorrência, oferecendo melhor manuseio pela sua leveza e mais durabilidade.

Os benefícios oferecidos na linha destes produtos são maximizados com a utilização de aditivos que garantem proteção contra diferentes agentes como fungos, oxidantes, raios ultravioletas e fogo, tendo a certificação ISO 9001. Hoje, a força de venda da empresa está centralizada em representantes de vendas e executivos da área comercial, que trabalham fazendo a mediação entre a Drakar e as empresas transformadoras, responsáveis por entregar o produto finalizado aos clientes usuários.

Criada em 2008 a marca Drakar, que pertence ao grupo Ledervin, fornece laminados em PVC, como lonas, membranas e coberturas, para diversas aplicações, atendendo tanto o mercado nacional quanto o internacional. A empresa, hoje, é referência na fabricação de lonas confeccionadas customizadas para os mais diversos segmentos de transportes. Com o crescimento do mercado de confeccionados, a Drakar experimentou um crescimento de 64,59% no último ano, com uma margem operacional bruta orçada de 20% e uma margem operacional realizada de 22%. Trabalhando, atualmente, no segmento B2B, a Drakar possui um quadro de 200 funcionários, sendo 15 diretos e 50 indiretos; e com aproximadamente 6000 clientes ativos. Mesmo consolidada no mercado, a Drakar ainda continua em desenvolvimento, buscando criar e desenvolver novos negócios, para melhorar sua performance de competição no mercado, tanto nacional quanto internacional.

Com isso em mente, a empresa decidiu inovar, apresentando um novo produto, a Lona Drakar LD 8000 Super Premium com qualidades superiores aos já existentes; tendo como foco o cliente final, ou seja, os caminhoneiros. As Figuras 1 e 2 ilustram parte da estrutura física da empresa, com equipamentos de Alta tecnologia. Já, as Figuras 3 e 4 ilustram modelos das lonas já desenvolvidas pela empresa e utilizadas por terceiros para venda direta.



Figuras 1 e 2. Estrutura interna da fábrica

Fonte: Site da empresa Drakar 2019. Recuperado em 02/09/2019 de, <http://ledervin.com.br/a-empresa/>



Figura 3. Lona confeccionada para caminhão.

Fonte: Site da empresa Sansuy 2019. Recuperado em 02/09/2019 de, <https://blog.lojasansuy.com.br/conheca-os-diferenciais-da-vinilona-1000/>



Figura 4. Lona confeccionada para caminhão.

Fonte: Site da empresa Ferrovia 2019. Recuperado em 02/09/2019 de, <https://www.facebook.com/Lonas-Caminh%C3%A3o-106646529810923/>

2.2 Os concorrentes e o mercado

No mercado nacional, os principais concorrentes são a Sansuy (Figura 3 acima), Cipatex, Locomotiva, Matsuko, Vineflex e Ferrovia (Figura 4 acima), que atuam de acordo com a região que atendem. Esses concorrentes trabalham com o produto confeccionado e atingem uma grande parcela dos clientes finais. Com o intuito de se destacar da concorrência, os produtos Drakar possuem um posicionamento de preços entre 5% e 10% mais baixos em relação ao líder de mercado Sansuy. Outro diferencial é observado na entrega/ acesso, uma vez que a empresa trabalha com frete CIF ou FOB, e com programação dos pedidos por meio do forecast pelo cliente, enviado com antecedência de 30 dias.

O número de caminhoneiros e transportadoras à procura de produtos de qualidade, durabilidade e resistência tem crescido nos últimos anos, sendo os produtos mais procurados as lonas confeccionadas permeáveis e impermeáveis. Diante desses indícios de demanda, a Drakar tem desenvolvido um trabalho de expansão com a criação de novo produto, bem como de mudança interna, para atender não apenas o segmento B2B, mas atingir o B2C, entrando na concorrência com grandes fornecedores, que já detém a maior fatia dos consumidores finais.

Para atingir o público final desejado, a empresa apresenta um produto com resistência maior de 50% em relação a furos, em comparação com seus concorrentes diretos, e também com garantia de um ano para coberturas de caminhão. Além disso, a resistência dos produtos Drakar têm grande reconhecimento no mercado.

2.3 Caracterização da oportunidade

Diante dos indícios de haver uma demanda no mercado que ainda não tem sido atendida eficazmente, para lonas permeáveis, impermeáveis e resistentes, a Drakar decidiu inovar lançando um novo produto que atenda às necessidades dos caminhoneiros. Esse novo produto vem com o intuito de potencializar a relação custo benefício com resistência, durabilidade e qualidade.

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Para o aproveitamento da oportunidade inicialmente entendida, foi apresentado uma proposta para o Conselho Diretivo da empresa analisar e validar o projeto, sendo que o presidente da companhia e a diretoria comercial se mostraram de acordo com o desenvolvimento e aproveitamento oportunidade. Tal projeto, está aderente ao plano de crescimento da empresa, com a intenção de fortalecimento da marca, fidelização de clientes e expansão para o mercado B2C.

3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

O método desta pesquisa foi quantitativo, que, de acordo com Malhotra (2004), procura quantificar dados para posteriormente serem analisados. Para tanto foi utilizado a técnica *survey*, que segundo Hair *et al.* (2006) é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Neste estudo os indivíduos foram os caminhoneiros, que são o público-alvo do produto. A pesquisa quantitativa foi feita por meio de 12 perguntas previamente elaboradas, para se conhecer o cliente em potencial, quanto às suas necessidades, desejos e poder aquisitivo em adquirir o produto apresentado.

As coletas dos dados ocorreram nos postos Graal, Borssato, Martinelli e Mhele, nos Estados de São Paulo e Paraná, tendo sido entrevistados 16 caminhoneiros. Esses estabelecimentos, além da venda de combustíveis, possuem uma área de conveniência, com comercialização de refeições e lanches rápidos; e também, um espaço de descanso para caminhoneiros. Pelas informações coletadas, ainda que em pequeno número, os resultados quantitativos estão apresentados na sequência e ilustrados nas Figuras 5 a 11.

1 - A preferência de 81% dos entrevistados é por produtos Vinílicos e 19% por produtos encerados.

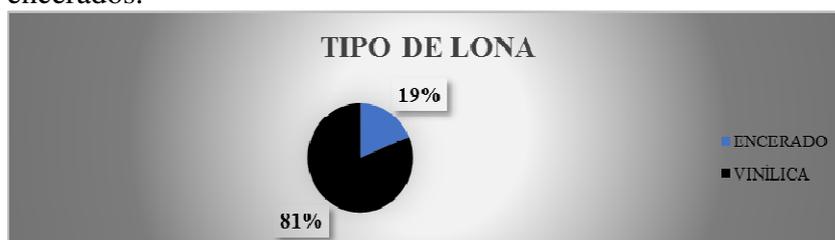


Figura 5. Tipo de Lona.

Fonte: Elaborado pelos autores

2 - Os Tipos de cargas transportadas são 56% secas, 31% de qualquer tipo e 13% metais.

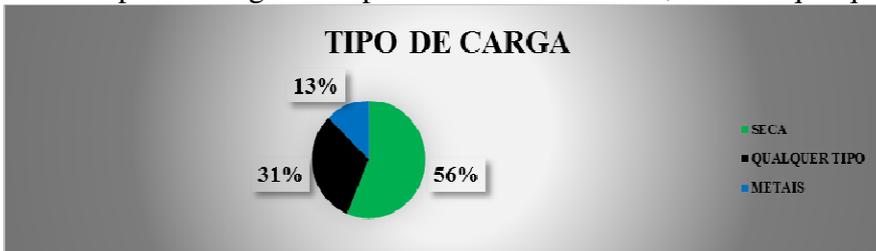


Figura 6. Tipo de Carga.

Fonte: Elaborado pelos autores

3 – 56 % dos entrevistados costumam substituir as lonas após dois anos de utilização e 44% abaixo de 1 ano e meio.

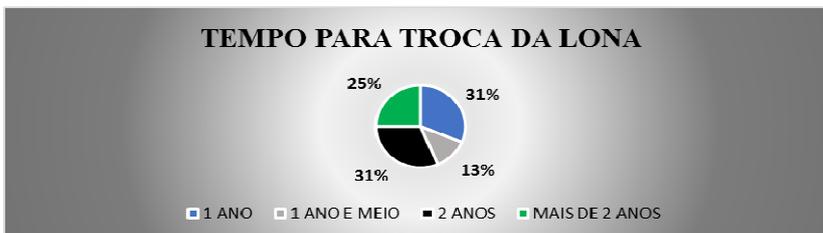


Figura 7. Tempo para troca da lona.

Fonte: Elaborado pelos autores

4 – 56% dos entrevistados não possuem preferência por marca, Lonil 19%, 13% Sansuy, 6% Randon (Drakar) e outros dividem a última posição com um empate de 6%.



Figura 8. Marca Preferida.

Fonte: Elaborado pelos autores

5 – 31% dos entrevistados não possuem preferência por cor de lona, mas 50% apontam a cor preta, 13% a cor amarela e 6% a cor azul como preferência.

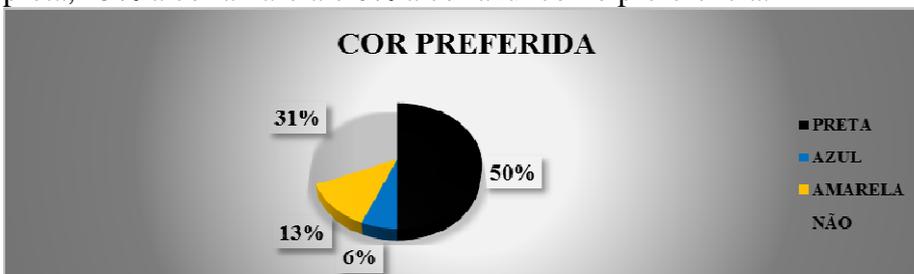


Figura 9. Cor Preferida.

Fonte: Elaborado pelos autores

6 – 50% dos entrevistados estão dispostos a pagar de R\$ 1.000,00 à R\$ 1.200,00 por peça de lona, mas os outros 50% estão dispostos a pagar de R\$ 600,00 à R\$ 900,00.

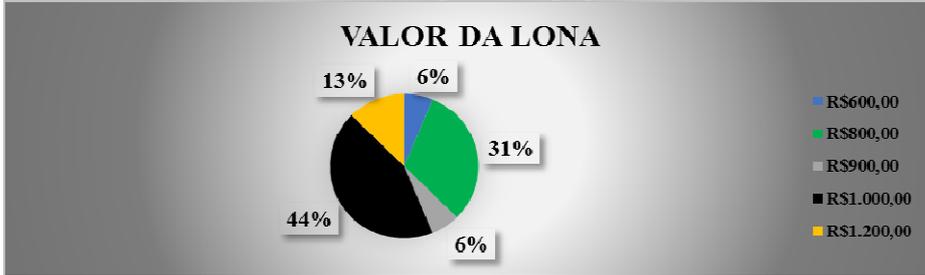


Figura 10. Valor da Lona.

Fonte: Elaborado pelos autores

7 – 75% dos entrevistados conhecem a marca Drakar e 25% não conhecem.

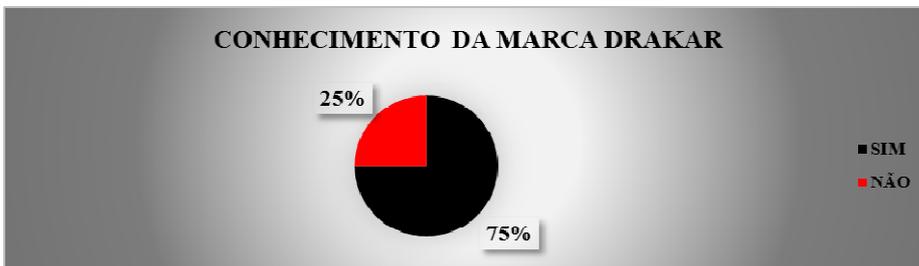


Figura 11. Conhecimento da marca Drakar.

Fonte: Elaborado pelos autores

A maioria dos entrevistados está disposta a pagar pelo produto Drakar, por já terem o conhecimento da resistência e durabilidade do material. Dos entrevistados, 67% estão dispostos a pagar entre R\$ 900,00 à R\$ 1.200,00, ou seja, 20% a 60% superior ao preço praticado ao intermediário atualmente.

Alguns clientes pontuaram que a lona utilizada permanece em bom estado e condições de uso, mesmo depois de longos períodos de utilização. Já outros clientes, com cargas mais específicas, observaram alguns danos causados após um tempo de uso, como rasgos, principalmente ao se carregar material perfurante. Nas Figuras 12 e 13 podem-se observar lonas em boas condições de uso e outras com pequenas avarias.



Figura 12. Lona em bom estado.

Fonte: Elaborado pelos autores



Figura 13. Lona com avarias.

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 Oportunidade definida

Segundo Tidd *et al.* (2008), a inovação é percebida e diagnosticada por meio da habilidade do proponente em estabelecer relações, enxergar oportunidades e conseguir tirar o maior proveito dessas oportunidades. Assim, com o diagnóstico realizado para este estudo, tornou mais evidente que há uma grande oportunidade para inovar com a criação do produto Lona Drakar LD 8000 Super Premium, buscando potencializar a relação com o consumidor final, entregando custo benefício, com resistência e durabilidade.

4. PROPOSTA DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Com as análises e pesquisas realizadas observou-se um comportamento curioso dos caminhoneiros para aproveitamento das lonas, buscando maior resistência e impermeabilidade. Muitos deles acabam por usar dois tipos de lonas para proteger a mesma carga. É possível visualizar, na Figura 14, a colocação de uma lona encerada de algodão sobre a carga, por ter um toque mais encartonado no contato com cargas mais agressivas.

E, sobre esta lona, é colocada outra lona vinílica, para garantir a impermeabilidade e proteger a carga de qualquer umidade. Nessa ação, o caminhoneiro teve dois gastos para ter a resistência e impermeabilidade que precisava. Com isso, para que a oportunidade pudesse criar valor, foi elaborada uma proposta inovadora com a criação de um novo produto que atendesse a necessidade do cliente.



Figura 14. Uso de duas lonas diferentes.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 Processo de elaboração da proposta

A Drakar é considerada como atuante em um mercado maduro, com a diferenciação do produto, com uma lona impermeável, de maior resistência à ruptura, maior leveza e durabilidade. Ao se analisar o ambiente externo, foi observado ameaças ao desempenho do negócio proposto, provenientes dos players internacionais, dos *players* nacionais, transportadoras e caminhoneiros, bem como de empresas que operam na comercialização de lonas, por intermédio da venda digital. (Figura 15).

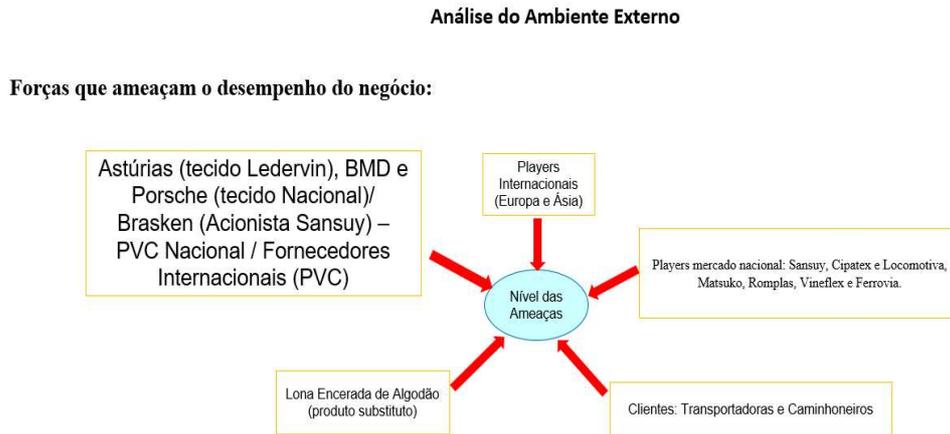


Figura 15. Análise do Ambiente Externo.

Fonte: Elaborado pelos autores

Para entrar na disputa direta com os principais concorrentes, a empresa precisa ter como foco apresentar um produto de altíssima qualidade, fácil manuseio e resistência superior aos produtos já encontrados no mercado. Além disso, a empresa precisa entender e conhecer seus concorrentes, saber como eles agem e como fidelizam seus clientes. Kotler (1998) defende que a satisfação do cliente será sempre a função de desempenho percebido e das expectativas: o cliente ficará satisfeito se o desempenho do serviço ou produto atender ou superar as expectativas; caso contrário, o cliente ficará insatisfeito, correndo o risco da empresa em perder esse cliente. Com isso, a Drakar precisa estar atenta ao mercado e à forma como os consumidores reagem a ele.

Ainda referente à análise do mercado externo, é necessária uma especial atenção quanto a aquisição de PVC, matéria prima fundamental para a transformação do produto acabado. Esta matéria prima, no mercado nacional, é monopolizada pelo fornecedor Brasken (acionista do concorrente nacional Sansuy), tendo como alternativa para este material apenas produtos provenientes do mercado externo, via importação.

Cabe salientar que, para se importar o produto, muitos fornecedores externos demandam a aquisição de um “container”, com pagamento antecipado de 50% do valor da nota fiscal em 90 dias antes da chegada mercadoria no porto de Santos e, os outros 50%, no momento em que o produto chega no Brasil. Esse processo torna a aquisição complexa e morosa nos moldes de exportação.

Já no ambiente interno, observou-se uma logística terceirizada com processos eficazes, no segmento de vendas especificamente B2B, mas com um marketing convencional de baixo nível de inovação. Como ponto positivo, o pós-venda, com o atendimento ao consumidor, é ativo e eficaz; e a empresa se destaca por possuir uma planta fabril com certificação ISO 9001, detentora da única máquina na América Latina com capacidade de produzir lonas com largura de 3 metros.

Diante disso, como inovar, em uma empresa já consolidada, com excelentes produtos e madura? A resposta encontrada foi a criação de um novo produto que, além de preço competitivo, apresentasse uma qualidade superior e pudesse ser comercializado diretamente ao cliente final. Tidd *et al.* (2008) especificam quatro tipos de inovação, com diferentes graus: de produto, posição, processo e paradigma; sendo radical ou incremental.

Na empresa analisada a inovação será de produto e incremental, uma vez que já existem outros tipos de lonas comercializadas pela empresa, com boa aceitação no mercado especializado. A criação deste novo produto, mais resistente e durável, trará maior possibilidade de crescimento e consolidação da marca Drakar. E o meio definido para apresentação e venda desse novo produto será o e-commerce, por meio do site da empresa, que passará por reformulação para atender à demanda.

4.2 Solução adotada

Após testes e pesquisas realizadas, a solução adotada foi a criação de um novo produto, a Lona Drakar LD8000 Super Premium e venda direta aos caminhoneiros. Esse produto terá maior resistência, impermeabilidade e durabilidade superior a dois anos e, será utilizado, para coberturas de todo tipo de carga demandada pelos clientes. As Tabelas 1 e 2, mostram o comparativo técnico entre o novo produto e um produto já comercializado pela empresa, que é a Lona Drakar LD 3000 Premium; e também, um comparativo de produtos semelhantes, existentes no mercado concorrente.

Tabela 1

Comparativo entre o novo produto e a Lona Drakar LD 3000 Premium

PRODUTO	GRAMATURA	ESPESSURA	LARGURA	ADESÃO	RES. RUPTURA		ALON. RUPTURA		RES. RASGO		SUBSTRATO	TIPO DE FIO
					MIN	MAX	MIN	MAX	MIN	MAX		
LEDERFLEX 8000 670 AD10 BR-S	670 ± 50	0,60 ± 0,03	2500 -0/+10	≥ 3,8	≥ 235	≥ 235	≤ 35	≤ 35	≥ 20	≥ 20	POLIÉSTER DE	DTEX 1100
LEDERFLEX 3000 LD BO 690 AD10 2840 BR-L	690 ± 40	0,58 ± 0,03	2840 +10/-0	≥ 4,0	160 ± 20	145 ± 20	28 ± 5	28 ± 5	27 ± 7	19 ± 7	POLIÉSTER DE	DTEX 950/950

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2

Comparativo entre produtos já existentes no mercado

TESTES ↓	TECIDO / DTEX / CONSTRUÇÃO →	OVER 1000			3000 TC			3000 PC			3000 LD		
		CONTRATIPO VINILONA SANSUY (LEDERVIN OVER 1000)			CONTRATIPO TODA CARGA CIPATEX / VINIFLEX / MASTER LONAS (LEDERVIN 3000 TC)			CONTRATIPO LONIL LOCOMOTIVA			LEDERVIN 3000 LD		
		TECIDO KP	DTEX 1000	CONSTRUÇÃO 3 X 4 Diag.	TECIDO GRELHA	DTEX 1000	CONSTRUÇÃO 3 X 3	TECIDO RASCHEL	DTEX 1000	CONSTRUÇÃO 3,5 X 3,5	TECIDO TELA	DTEX 950	CONSTRUÇÃO 6 X 6
RESISTÊNCIA AO RASGO	LONGITUDINAL (kgf/5cm)	34,5			29,3			43,7			34,1		
	TRANSVERSAL (kgf/5cm)	25,6			18,9			33,7			28,0		
RESISTÊNCIA A RUPTURA	LONGITUDINAL (kgf/5cm)	122,3			114,8			136,0			205,3		
	TRANSVERSAL (kgf/5cm)	123,0			93,5			130,0			140,6		

Fonte: Elaborado pelos autores

É preciso pensar estrategicamente em todo processo da criação e confecção e venda desse novo produto. É fator primordial que seja um produto diferenciado e inovador, suprimindo as carências dos produtos já existentes; que tenha um preço competitivo, priorizando o custo benefício; e, que a venda seja feita para o cliente direto, expandindo assim o mercado B2C da empresa.

4.3 Resultados esperados

O principal resultado esperado é a criação de valor por intermédio da criação do produto que tenha praticidade, resistência, durabilidade, que substituirá dois produtos utilizados simultaneamente pelos caminhoneiros. Será, por exemplo, uma troca entre a Lona de Algodão utilizada junto com a Lona Vinílica, pela Lona Drakar LD 8000 Super Premium.

Conforme Jorgenson (2017), a criação de valor mediante a um processo que não pode ser revertido e que, acima de tudo, agrega grande utilidade ao desenvolvimento do trabalho de outros. Ou seja, cria-se valor quando é pensado em como suprir a necessidade demandada por outra pessoa.

Com a solução adotada, os resultados esperados para o aproveitamento da oportunidade definida são: fidelização do consumidor final, potencialização da marca por meio da qualidade e durabilidade do produto, transformação do consumidor final em parceiro de divulgação da marca via satisfação conquistada com o produto; além, de um faturamento nos seis primeiros meses de operação e uma geração de lucro líquido de R\$ 2.290 milhões, nesse mesmo período.

4.4 Recursos e capacidades necessárias

A Drakar já possui alguns recursos e produtos que atendem ao mercado, principalmente no segmento B2B. Entretanto, a empresa tem trabalhado para desenvolver um novo produto que atenda também o segmento B2C. E, para isso, precisará executar com precisão a estratégia e execução do projeto, com a busca por fornecedores de matéria prima para importação, que atendam às especificidades do produto, além de aprimorar o ambiente digital para venda direta, de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3

Recursos e capacidades

		Existentes	A desenvolver	A adquirir
RECURSOS	Tangíveis	Produtos - Lona Drakar LD 3000 Premium e Lona Drakar Encerado	Novo produto - Lona Drakar LD 8000 Super Premium	Não se aplica
	Intangíveis	Monopólio PVC do mercado nacional	Fornecedor PVC para importação.	Não se aplica
CAPACIDADES		Preço competitivo, com diferenciação de qualidade nos produtos.	Estratégia digital	Redes Sociais

Fonte: Elaborado pelos autores

5. PLANO DE AÇÕES

Nesta seção será apresentado o plano de ações para que a estratégia seja implementada a fim de atingir os resultados, trazendo visibilidade e maior poder de venda para a empresa e lucro.

5.1 Ações previstas

A primeira e principal ação é a criação do novo produto, a Lona a Lona Drakar LD 8000 Super Premium. Para isso será utilizado, como base, o produto Lederflex 8000 BOAD10900. Com o produto, serão necessários testes de campo, por meio de amostras disponibilizadas a alguns parceiros como a DPaschoal, Hoff e Randon, cujos clientes serão os avaliadores do desempenho real da lona.

Com os testes realizados, pesquisas serão divulgadas, apresentando também os *feedbacks* do consumidor final. Ao final de todo esse processo, a grande ação será o

lançamento do produto no mercado, com ampla divulgação. A Tabela 4 apresenta essas ações, com todo envolvimento necessário para que possam ser aplicadas efetivamente.

Tabela 4
Plano de Ações

Ação	Como fazer	Áreas envolvidas	Prazos	Ao de 2019
Criar o produto Lona Drakar LD 8000 Super Premium	Utilizar como base o produto Lederflex 8000 BOAD10900	Diretoria Industrial	Executado	R\$ 0,00
Efetuar teste de campo com produto, em clientes do varejo	Disponibilizar amostra para os clientes DPaschoal, Hoff e Randon, para testes do produto	Diretoria Comercial	Em andamento	10 x R\$ 700,00 por cliente. Total: R\$ 21.000,00
Implementar ação com abordagem e pesquisa por meio de promotoras de vendas, nas lojas dos clientes de varejo	Negociar com os clientes Randon, DPaschoal e Hoff, a ação de abordagem para divulgação e pesquisa do novo produto	Diretoria Comercial	Em andamento	2 promotoras por cliente, no período de 3 meses. R\$ 48.600,00
Colher <i>feedback</i> de consumidor final sobre o desempenho do produto	Receber, ao final de cada mês, as percepções do consumidor final sobre a performance do produto, no que tange à resistência, durabilidade e aspecto	Diretoria Comercial	Em andamento	R\$ 0,00
Lançar o produto Lona Drakar LD 8000 Super Premium	Divulgar para a equipe comercial direta e indireta, para os clientes em geral e mídias sociais	Diretoria Comercial	Em desenvolvimento	6 meses R\$ 9.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Toda a governança e gestão, com a medição dos resultados, será efetuada pela Diretoria Comercial que monitorará diariamente, por intermédio de indicadores, as demandas e entregas do novo produto. A Estrutura de Governança é a matriz institucional em que a transação é definida – Estrutura - com a finalidade de gerar ordem, mitigar conflitos, realizar ganhos mútuos, minimizar os custos e garantir a execução da transação – Governança (Faria, *et. al.*, 2014). Portanto, as estruturas de governança são definidas como o conjunto de regras tais como: contratos entre particulares e normas internas às organizações, que governam uma determinada transação” (Azevedo, 2000, p.35).

No caso da Ledervin Drakar, o modelo de governança adotado é o hierárquico, ou seja, toda decisão e acompanhamento estarão concentrados na Diretoria Comercial, apoiado pelo departamento de inteligência comercial. Como é uma inovação de produto, a incerteza e especificidade dos ativos são grandes, demandando um acompanhamento mais aproximado de todo o “*roll out*” do projeto. Após as análises, os direcionamentos para o time comercial serão efetuados para tomada de ações necessárias, assim que identificadas áreas de oportunidade.

5.2 Previsões sobre investimentos, custos e retornos

As previsões de investimentos, custos e retornos, foram feitas para o novo produto, a Lona Drakar LD 8000 Super Premium, observando-se a quantidade, valor unitário, receita total, custos diretos, despesas com vendas e distribuição, dentre outros fatores, como se pode observar na Tabela 5.

Essas previsões foram elaboradas para que o produto tenha maior acessibilidade e probabilidade de venda eficaz no comércio digital. Com isso, espera-se atingir um faturamento desejável já nos primeiros seis meses, gerando uma operação B2C em torno de R\$ 3.435 milhões; e, geração de lucro líquido de R\$ 1.036 milhões.

Tabela 5
Lona Drakar LD 8000 Super Premium

Meses	1º	2º	3º	4º	5º	6º	Total
Quantidade (M2)	26250	26250	26250	52500	52500	52500	236250
Preço unitário (M2)	R\$ 24,85	R\$ 24,85	R\$ 24,85	R\$ 24,85	R\$ 24,85	R\$ 24,85	R\$ 24,85
Receita total	R\$ 652.312,50	R\$ 652.312,50	R\$ 652.312,50	R\$ 1.304.625,00	R\$ 1.304.625,00	R\$ 1.304.625,00	R\$ 5.870.812,50
Custos diretos	R\$ 228.309,38	R\$ 228.309,38	R\$ 228.309,38	R\$ 456.618,75	R\$ 456.618,75	R\$ 456.618,75	R\$ 2.054.784,38
Despesas de vendas e distribuição	R\$ 26.092,50	R\$ 26.092,50	R\$ 26.092,50	R\$ 52.185,00	R\$ 52.185,00	R\$ 52.185,00	R\$ 234.832,50
(-) Custos e despesas indiretos	R\$ 19.569,38	R\$ 19.569,38	R\$ 19.569,38	R\$ 39.138,75	R\$ 39.138,75	R\$ 39.138,75	R\$ 176.124,38
(=) Margem de contribuição Em %	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%	58,00%
(-) Custos e despesas fixas	R\$ 65.231,25	R\$ 65.231,25	R\$ 65.231,25	R\$ 130.462,50	R\$ 130.462,50	R\$ 130.462,50	R\$ 587.081,25
(-) Lucro antes dos juros e imposto de Renda (LAJIR)	R\$ 313.110,00	R\$ 313.110,00	R\$ 313.110,00	R\$ 626.220,00	R\$ 626.220,00	R\$ 626.220,00	R\$ 2.817.990,00
(-) Despesas financeiras	R\$ 32.615,63	R\$ 32.615,63	R\$ 32.615,63	R\$ 65.231,25	R\$ 65.231,25	R\$ 65.231,25	R\$ 293.540,63
(=) Lucro antes do IR (LAIR)	R\$ 306.586,88	R\$ 306.586,88	R\$ 306.586,88	R\$ 613.173,75	R\$ 613.173,75	R\$ 613.173,75	R\$ 2.759.281,88
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$ 52.119,77	R\$ 52.119,77	R\$ 52.119,77	R\$ 104.239,54	R\$ 104.239,54	R\$ 104.239,54	R\$ 469.077,92
(=) Lucro (prejuízo) líquido	R\$ 254.467,11	R\$ 254.467,11	R\$ 254.467,11	R\$ 508.934,21	R\$ 508.934,21	R\$ 508.934,21	R\$ 2.290.203,96

Fonte: Elaborado pelos autores

5.3 Análise dos riscos

Com o desenvolvimento dos produtos e implantação da proposta para que a empresa atinja seu objetivo, alguns riscos podem surgir no processo, sendo maior deles o confronto direto com a concorrência que poderá copiar e aplicar as mesmas ações desenvolvidas pela Drakar, como a produção de uma lona semelhante e realização de testes de desempenho, a realização de pesquisas de satisfação em clientes do varejo e lançamento de novo produto, como concorrente no mercado.

A Tabela 6 demonstra riscos e seu impacto no desenvolvimento e crescimento da empresa.

Tabela 6
Análise de riscos

Riscos Internos e Externos	Maneira da Manifestação do Risco	Probabilidade	Impacto
Criar produto LD 8000 Super Premium	Concorrente lançar produto similar	Baixa	Baixo
Efetuar teste de campo com o produto, em clientes de varejo	Concorrente pode copiar	Alta	Baixo
Implementar ação com abordagem e pesquisa por intermédio de promotoras de vendas, nas lojas dos clientes do varejo.	Concorrente pode copiar	Alta	Baixo
Colher <i>feedback</i> de consumidor final sobre o desempenho do produto.	Concorrente pode copiar	Alta	Baixo
Lançar produto Drakar LD 8000 Super Premium	Concorrente pode copiar	Baixa	Baixo

Fonte: Elaborado pelos autores

6. INTERVENÇÃO

A seguir, tem-se o detalhamento da evolução do processo de intervenção adotado pela empresa.

6.1 Evolução do processo

Como o foco central desse projeto é criar um novo produto para atender à demanda dos caminhoneiros por uma lona mais resistente e impermeável, foi necessária uma avaliação nos produtos já existentes da empresa, com testes de campo para avaliar os pontos positivos e negativos desses produtos. Nestes testes foram detectados alguns problemas de resistência com rupturas nas lonas e, por consequência, a Drakar recebeu diversas reclamações de clientes que precisam de um material bem mais resistente.

Desa forma, a empresa entrevistou, enviando os materiais reclamados para análise em laboratório. Com a análise, foi identificado um erro no processo produtivo. A partir daí a Drakar recolheu os produtos avariados e repôs o material para o cliente reclamante. Para que esse trabalho tivesse êxito foi necessário fazer uma parceria com um distribuidor também parceiro da empresa, que é a Dpaschoal, que cedeu seus clientes para realização dos testes de campo. Um ponto positivo, que facilitou todo esse processo de intervenção foi o bom relacionamento interpessoal entre a liderança da Ledervin Drakar e da Dpaschoal.

7. AVALIAÇÃO

Ao avaliar a elaboração do projeto de inovação em produto e a implementação no mercado especializado, ainda não é possível mensurar a sua eficácia, sua comercialização e a conquista de novos clientes, justamente por ser um projeto ainda em processo de implementação.

Para que se obtenha um bom resultado, a empresa ainda terá que cuidar dos processos de vendas desse novo produto, inserindo-o no mercado digital, com comercialização via site e divulgação maciça pelas mídias sociais. Com isso em mente, a liderança da empresa entende que será preciso acompanhar de perto a criação desse novo produto, bem como a implementação da nova forma de venda, de forma que alcance os clientes finais de maneira prática, rápida e lucrativa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Durante a realização deste trabalho, assumiu-se a tarefa de analisar o mercado onde está inserida a empresa Drakar, seus produtos e potencialidades para atingir não somente o segmento B2B, já consolidado, mas também expandir para o segmento B2C, que vem crescendo exponencialmente nos últimos anos. Com um estudo aprofundado do que a empresa tem a oferecer de produtos e serviços, chegou-se à definição de uma oportunidade específica que é atender os caminhoneiros, com um produto novo, a Lona Drakar LD 8000 Super Premium, potencializando a relação custo benefício com resistência, durabilidade e qualidade superior. A Ledervin Drakar demonstra com o aproveitamento da oportunidade, identificada neste trabalho, que possui visão atualizada com as tendências de negócio que regem o mercado atual.

Foi possível verificar que a empresa possui conhecimento no segmento de confecção de lonas e, que a inovação com o novo produto que está oferecendo, resultará em um crescimento importante para a organização, colhendo frutos com o aumento das vendas, fortalecendo a marca e fidelizando o cliente como consumidor final. Este trabalho tem sido positivo para a empresa, que conseguiu identificar uma abordagem mais assertiva para sua estratégia de negócio.

Há outros possíveis empreendedores e visionários que pretendem seguir o mesmo caminho que a Ledervin Drakar, algumas orientações importantes: a) conheça seu negócio e saiba onde ele se enquadra no mercado atual; b) tenha bem definida sua ideia de novo negócio ou aperfeiçoamento de algum já existente; c) elabore detalhadamente um projeto, com estratégias bem definidas e análises de riscos para apresentação ao conselho diretivo da empresa; d) conheça bem seus concorrentes diretos e indiretos e como eles se portam no mercado, de forma a competir diretamente; e) nunca perca de vista o foco central do projeto e sempre que preciso, gaste tempo em revisões e adequações para que, de forma geral, tudo caminhe para criação de valor ou melhoria de um negócio, transparente, lucrativa e eficaz.

REFERÊNCIAS

- Azevedo, P.F. Nova Economia institucional: referências gerais e aplicação para a Agricultura, *Agric.*, São Paulo, v.47, n.1, p.33-52, 2000.
- ´Bó, R. Dal. (2017). *Como identificar uma oportunidade de negócio*. Recuperado em 02 de outubro de 2019, de <http://administradores.com.br/artigos/como-identificar-uma-oportunidade-de-negocio>.
- Faria, F. A., Maçada, A. C. G., & Kumar, K. (2013). Information governance in the banking industry. Proceedings of the 46th Hawaii. *International Conference on System Sciences (HICSS)*, Hawaii, EUA.
- Hair, J.F, Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2006). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Jorgenson, E. (2017). *How to Prioritize using these 9 Mental Models*, Recuperado em 26 de novembro de 2019, de <https://medium.com/evergreen-business-weekly/how-to-prioritize-using-these-9-mental-models-daef8f03dd93?>
- Kotler, P (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I (2017). *Marketing 4.0 – do Tradicional ao Digital*. Rio de Janeiro. Editora Sextante.
- Kuniyoshi, M. S. (2000), Comércio eletrônico: a revolução em tempos digitais. *Revista Administração em Diálogo*, 2(1), 1-23.
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre, Bookman.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvimento-de-negocios-profissional/>.
- Sanchez, Otávio Próspero. (2002). Os novos (velhos) fundamentos econômicos do Comércio Eletrônico. *EnANPAD*, ADI-1842, 2002. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/ADI/2002_ADI1842.pdf.
- Silva, Andrea L. & Cunha, Cristiano J. C. A. (Apr., 1994). Busca de oportunidades: o caminho da competitividade. *Gestão & Produção*, 1(1), pp. 89-97.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão de Inovação*. 3a ed. São Paulo: Artmed.