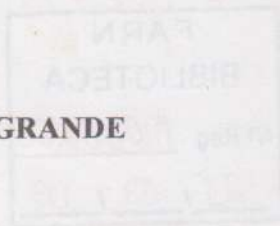


**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE
DO NORTE**



PROJETO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA PRIMAR

MARCIA KAFENSZTOK

NATAL/RN

2004

RB-25.997

M

65.012.2

FARN

BIBLIOTECA

K16p

Nº Reg. MOD0266

2004

21 / 03 / 06

~~22~~
~~15~~
~~19~~
42

MARCIA KAFENSZTOK

PROJETO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA PRIMAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do curso de pós-graduação em design estratégico da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte em parceria com o Instituto Euvaldo Lodi do Rio Grande do Norte e o Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Design Estratégico

Orientador: Eduardo Barroso Neto, MSc.

Natal/RN

2004

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Kafensztok, Marcia

Projeto de planejamento estratégico para a empresa PRIMAR /
Márcia Kafensztok. – Natal : FARN, 2004.
52 p.

Orientador: Eduardo Barroso

Monografia (Especialização em Design Estratégico) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte; Instituto
Euvaldo Lodi do Rio Grande do Norte.

1. Planejamento Estratégico – monografia 2. Design –
monografia I. Título

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE FACULDADE NATALENSE PARA
O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE

PROJETO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA PRIMAR

MARCIA KAFENSZTOK

Trabalho de conclusão de curso apresentado e aprovado em ____ de ____ de ____, pela banca de qualificação composta pelos seguintes membros:

Eduardo Barroso Neto, MSc
Orientador

Membro Examinador

Natal, ____ de ____ de ____.

Dedico este trabalho a Alexandre, grande
companheiro, na certeza de estar
contribuindo em formatar os seus sonhos
com mais harmonia e beleza.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo diagnosticar as necessidades de posicionamento da PRIMAR - empresa de aquicultura orgânica - no mercado brasileiro e projetar os passos para que ela se lance no mercado com um produto único no mercado nacional, usando o design como ferramenta estratégica.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 METODOLOGIA	11
3 ANÁLISE DE RESULTADOS	12
3.1 DEFINIÇÃO DA EMPRESA	12
3.2 VISÃO DE FUTURO	12
3.3 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA BÁSICA DE DIAGNÓSTICO	14
3.3.1 ANÁLISE DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	14
3.3.2 DIAGNÓSTICO DOS DIFERENCIAIS DA EMPRESA NO MERCADO	15
3.4 PESQUISAS	16
3.4.1 PESQUISA DE DEMANDA MERCADO DE PRODUTOS ORGÂNICOS	16
3.4.2 PESQUISA DE DEMANDA MERCADO DE CAMARÕES	18
3.5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	22
3.6 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA CAPACIDADE DE OFERTA	23
3.7 PROJEÇÃO DE TENDÊNCIAS	24
3.8 DEFINIÇÃO DE NICHOS DE MERCADO/CATEGORIA DE PRODUTO	27
3.9 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO	28
3.10 PRODUÇÃO DAS EMBALAGENS	30
3.10.1 FOTOS	30
3.10.2 ESTUDOS PRELIMINARES DAS EMBALAGENS	30
3.10.3 EMBALAGENS DEFINIDAS	31
3.11 SISTEMA DE PROMOÇÃO	32
3.12 VERIFICAÇÃO DE IMPACTO E ACEITAÇÃO	36
4 CONCLUSÃO	37
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

LISTA DE QUADROS

Tabela 1	- Resumo da ferramenta base de diagnóstico	14
Tabela 2	- Diferenciais da PRIMAR	15
Tabela 3	- Agricultura orgânica no mundo	16
Tabela 4	- Diferencial de preços no Brasil	18
Tabela 5	- Diferencial de preços na Europa	18
Tabela 6	- Preço Histórico do Camarão para os EUA	19
Tabela 7	- Diagnóstico da Carcinicultura Brasileira – 2002	20
Tabela 8	- Produção Brasileira de Camarão por Região – 2002	20
Tabela 9	- Quadro Geral da Carcinicultura Marinha por Estado em 2002	21
Tabela 10	- Produção Mundial de Camarão 2001/2002	21
Tabela 11	- Planejamento Estratégico	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Revista Globo Rural - maio 2004	16
Figura 2	- Algumas embalagens de produtos orgânicos nacionais	17
Figura 3	- Já existe uma grande variedade de produtos orgânicos nos EUA e Europa	17
Figura 4	- Embalagens encontradas nas gôndolas de congelados	22
Figura 5	- Embalagens da camarão brasileiro para exportação	22
Figura 6	- Caixas de camarão para o mercado interno	23
Figura 7	- Embalagens de camarão do mercado externo	23
Figura 8	- Embalagens de camarão do mercado externo	23
Figura 9	- Mercado alvo: orgânico e gourmet	26
Figura 10	- Categoria de produto	27
Figura 11	- Elementos da embalagens	29
Figura 12	- Produção fotográfica	30
Figura 13	- Estudos para embalagem	30

Figura 14	– Embalagem definida e produzida	31
Figura 15	– Banners, emails e folder	32
Figura 16	– Estrutura do site www.primarorganica.com.br	33
Figura 17	– Email	34
Figura 18	– Anúncio de ½ página	34
Figura 19	– Folhetaria	35
Figura 20	– Embalagem da PRIMAR na FISPAL, jun/2004	36

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho irá estudar a posição de uma empresa de aquicultura orgânica, a PRIMAR, e projetar o seu lançamento no mercado brasileiro.

A PRIMAR irá responder a uma série de informações, para ser retirado delas um diagnóstico que vá detectar suas vantagens competitivas e principais qualidades.

O produto a ser lançado será o camarão orgânico PRIMAR, único no mercado nacional.

Como a PRIMAR estará inaugurando uma categoria de produto, pois não existe similar no Brasil, dois setores distintos serão pesquisados: o mercado de camarão e o mercado de orgânicos. As pesquisas serão efetuadas com coleta de informações econômicas sobre os respectivos mercados, e informações visuais sobre os produtos que mais se aproximam do produto a ser lançado pela PRIMAR.

O objetivo da pesquisa será determinar um nicho de mercado para ser explorado pela PRIMAR.

Com o mercado escolhido, toda a produção, planejamento de marketing e de design será destinada a se enquadrar neste mercado, adotando suas características visuais, textuais e de acabamento.

A PRIMAR estará inaugurando uma categoria de produto: frutos do mar de produção orgânica.

Com esta prerrogativa, terá a oportunidade de fixar os padrões para esta categoria, com a vantagem de ser única no mercado, assumindo assim a posição de líder de categoria.

2 METODOLOGIA

1 – Definição da empresa

Através de visita e entrevistas será definido o perfil da empresa

2 – Visão de futuro

Descrição sucinta da visão que o mercado terá da empresa.

3 – Aplicação de Ferramenta de diagnóstico competitivo (Anexo 1)

O preenchimento do questionário do Anexo 1, irá determinar a:

3.1 - Análise da capacidade de inovação

3.2 - Diagnóstico dos diferenciais da empresa no mercado.

4 – Pesquisas de demanda

4.1 – Pesquisa de demanda do mercado de produtos orgânicos

4.2 - Pesquisa de demanda do mercado de camarões

5 - Análise da concorrência

6 - Análise e diagnóstico da capacidade de oferta

7 - Projeção de tendências

8 - Definição de nicho de mercado/categoria de produto

9 - Apresentação do produto

10 - Produção das embalagens

10.1 – Fotos

10.2 – Estudos preliminares das embalagens

10.3 – Embalagens definidas

11 - Sistema de promoção

12 - Verificação de impacto e aceitação

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 DEFINIÇÃO DA EMPRESA

A PRIMAR é uma fazenda de aquicultura, instalada no Sítio São Felix, em Tibau do Sul, no litoral sul do Estado do Rio Grande do Norte. Possui 40 Ha de área de viveiros, sendo considerada uma fazenda de porte médio e apresenta condições ideais para o desenvolvimento da aquicultura. A empresa, de caráter familiar, é dirigida por Alexandre Wainberg, biólogo e mestre em ecologia, e Marcia Kafensztok, designer.

Fundada em 1993, a PRIMAR iniciou sua produção com o cultivo convencional de camarões nativos. Evoluiu ao longo de 10 anos para a prática do monocultivo do camarão do Pacífico, o *Litopenaeus vannamei*.

Em 2002 alterou o rumo do seu desenvolvimento e iniciou a implantação do "Sistema PRIMAR de Aquicultura Orgânica" de acordo com as diretrizes do IFOAM - International Forum of Organic Associations and Movements. Em dezembro de 2003 a PRIMAR alcançou a certificação orgânica pelo Instituto Biodinâmico. O "Sistema PRIMAR de Aquicultura Orgânica" adota e promove práticas de manejo de baixo impacto ecológico, evidenciando sua preocupação e respeito ambiental e social.

3.2 VISÃO DE FUTURO

A PRIMAR quer ser conhecida no mercado como uma empresa de inovações tecnológicas na área de aquicultura. O desenvolvimento de pesquisas junto à universidades e instituições, que hoje já são uma realidade dentro do Brasil, deve-se estender ao exterior.

A PRIMAR quer demonstrar a viabilidade da produção, aliada à preservação da biodiversidade dos ecossistemas e conservação dos recursos naturais, cultivando de maneira sustentável, reduzindo os impactos ambientais e contribuindo para desenvolvimento e respeito ambiental e social.

A PRIMAR quer direcionar a sua produção, de alimentos de altíssima qualidade, para o mercado mais exigente, o da alta gastronomia, onde o sabor e a textura dos produtos cultivados organicamente, podem ser reconhecidos e exaltados.

A PRIMAR tem muito a evoluir nas áreas de comunicação, tanto interna quanto externamente, assim como na área de recursos humanos e gestão de qualidade.

A PRIMAR é uma empresa com 3 grandes diferenciais:

- Potencial para desenvolvimento de novas tecnologias;
- Práticas de manejo de baixo impacto ecológico - selo de certificação orgânica;
- Uso de design para a apresentação dos seus produtos e serviços.

É com base neste diagnóstico, que estabelecemos as diretrizes para o planejamento estratégico.

3.3 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA BÁSICA DE DIAGNÓSTICO (Anexo 1)

3.3.1 ANÁLISE DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Tabela 1 – Resumo da ferramenta base de diagnóstico

	Item de avaliação	A	B	C	D	E
	ALTA DIREÇÃO					
1	Experiência anterior do principal executivo da empresa em gestão					
2	Comportamento do principal executivo da empresa nos momentos de tomada de decisão					
3	Estilo pessoal do principal executivo					
4	Capacidade técnica e gerencial relacionada ao lançamento de novos produtos					
5	Visão sistêmica do negócio (cadeia de produção e comercialização), do mercado e do futuro do mercado					
	INFORMAÇÕES E COMUNICAÇÕES					
6	Natureza das informações utilizadas					
7	Investimentos em pesquisas de demanda e prospecção de mercado					
8	Participações em feiras, congressos e eventos técnicos relacionados ao negócio					
9	Compartilhamento de informações					
10	Comunicação direta com os clientes e a sociedade					
	PLANEJAMENTO					
11	Planejamento estratégico					
12	Plano de metas					
13	Planejamento operacional					
	CULTURA ORGANIZACIONAL					
14	Política de recursos humanos					
15	Investimentos em educação e atualização profissional					
16	Recursos instrumentais e tecnologias utilizadas					
17	Mecanismos de seleção e avaliação de fornecedores					
	MENSURAÇÃO DE RESULTADOS					
18	Gestão da qualidade					
19	Investimento em novos produtos e serviços					
20	Sistemas de avaliação do impacto dos novos produtos e serviços sobre o meio					
21	Reconhecimentos, certificações e prêmios					
22	Mensuração do capital intelectual e do valor intangível da empresa					
	SATISFAÇÃO DO PÚBLICO					
23	Existência de mecanismos de aferição sistemática do grau de satisfação dos clientes					
24	Existência de serviços e produtos oferecidos "on line" com interatividade e respostas em tempo real					
	DESIGN					
25	Design de produtos					
26	Adequação dos produtos ou serviços as novas demandas da sociedade					
27	Grau de preocupação com a origem e qualidade das matérias primas, componentes ou insumos utilizados					
28	Embalagens / Apresentação dos produtos					
29	Design de ambientes					
30	Identidade visual da empresa					

A: Práticas não implementadas ou inexistentes

B: Práticas deficientes ou em processo de implementação

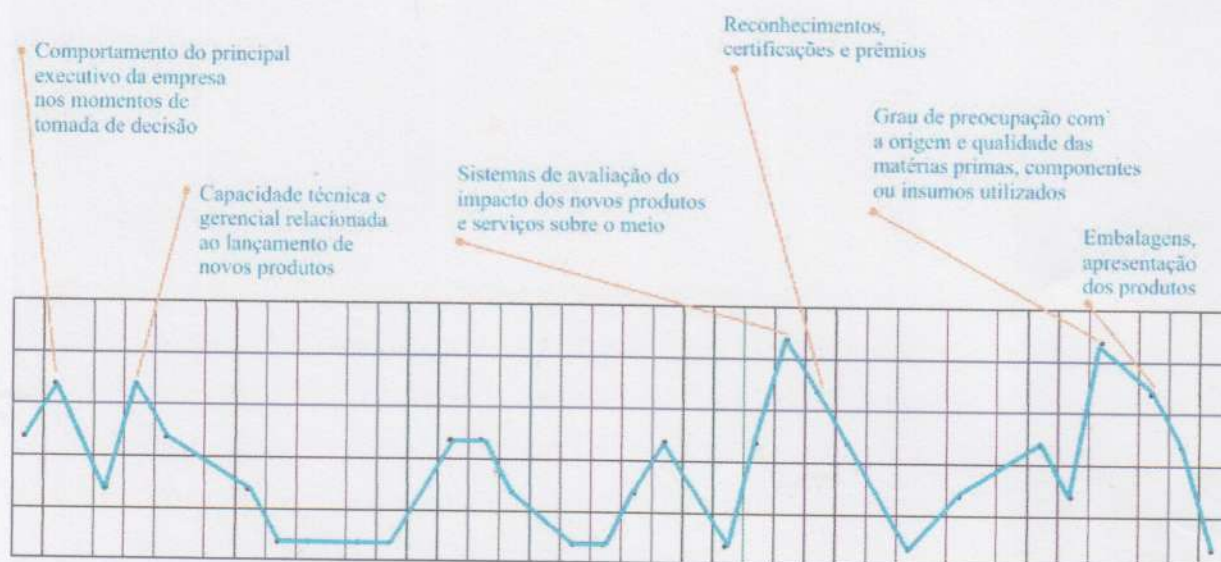
C: Corresponde a práticas de qualidade boa ou ótima (liderança local)

D: Corresponde a um elevado compromisso de implementação das melhores práticas, destacando-se em nível nacional (liderança nacional)

E: Corresponde as melhores práticas, igualáveis aquelas praticadas pelas instituições de classe mundial (liderança internacional)

3.3.2 DIAGNÓSTICO DOS DIFERENCIAIS DA EMPRESA NO MERCADO.

Tabela 2 – Diferenciais da PRIMAR



3.4 PESQUISAS

Para analisarmos a demanda do camarão orgânico, que é um produto novo no mercado, vamos dividir esta análise em dois setores diferentes: o de produtos orgânicos e o de camarões cultivados.

3.4.1 PESQUISA DE DEMANDA MERCADO DE PRODUTOS ORGÂNICOS

O mercado consumidor de produtos orgânicos, têm crescido muito nos últimos anos. Num primeiro momento, apenas frutas-legumes-verduras (FLV) orgânicos eram comercializados em feira e supermercados. Hoje já se encontram uma série de produtos orgânicos industrializados, como arroz, feijão, soja, café, açúcar, carne, maionese, queijos, frutas, entre outros.

Figura 1 - Revista Globo Rural - maio 2004



Tabela 3 – Agricultura orgânica no mundo

Agricultura Orgânica no Mundo: Países Selecionados

	MIL HAs DE MANEJO ORGÂNICO CERTIFICADO E EM CONVERSÃO	MIL HAs DE ÁREA TOTAL DESTINADA À AGRICULTURA	ÁREA DE CULTURA ORGÂNICA	NÚMERO DE PROPRIEDADES RURAIS PRODUTORAS DE ORGÂNICOS	NÚMERO TOTAL DE PROPRIEDADES RURAIS	NÚMERO DE PROPRIEDADES COM MANEJO ORGÂNICO	ÁREA MÉDIA
			ÁREA TOTAL DE AGRICULTURA			NÚMERO TOTAL DE PROPRIEDADES	Orgânica Total
Alemanha	452	17.160	5,63	19.400	934.000	1.90	41,5 52,1
Áustria	290	3.415	5,48	18.200	270.000	6,50	75,8 12,8
Bélgica	20	1.383	1,68	628	67.000	0,94	31,8 30,8
Dinamarca	905	2.609	6,14	3.496	63.000	5,50	47,8 42,7
Espanha	380	25.630	1,48	13.454	1.208.000	1,11	28,3 21,2
Francia	370	28.331	1,31	9.260	600.000	1,36	40,9 41,7
Grécia	25	3.498	0,71	5.209	921.000	0,64	4,7 4,3
Holanda	28	2.060	1,40	1.381	54.000	1,40	20,1 21,3
Itália	62	4.342	0,74	1.014	140.000	0,69	31,9 29,2
Japão	909	14.833	8,47	48.018	2.135.000	2,30	19,8 4,3
Portugal	50	3.822	1,31	783	417.000	0,18	88,5 9,2
Suécia	172	2.747	6,26	3.329	80.000	3,70	51,7 50,5
Suíça	90	1.971	8,87	3.892	74.000	7,91	10,2 14,5
Reino Unido	426	19.590	2,30	2.978	238.000	1,28	142,9 79,4
Europa	3.463	129.422	2,88	125.158	6.834.898	1,83	27,7 18,8
Canadá	1.100	74.627	1,34	1.890	282.000	0,70	546,4 254,8
Estados Unidos	900	456.000	0,20	5.000	2.191.000	0,23	180,0 205,4
México	35	159.300	0,06	28.000	4.400.000	0,84	3,0 24,6
Nova Zelândia	1.995	632.927	0,88	34.839	6.853.898	0,64	57,0 32,4
Argentina	3.000	108.490	1,77	1.400	1.320.000	0,11	2.142,9 126,4
Brasil	270	360.611	0,68	7.063	4.960.000	0,15	30,2 72,8
Marrocos	3.270	523.183	8,63	8.463	8.100.000	0,14	386,8 64,8
Austrália	7.854	472.000	1,63	1.657	1.18.357	1,40	4.537,9 2.967,8

Fontes: www.organic.aber.ac.uk/eurodata, www.organic-europe.net/statistica e www.statcan.ca
Elaboração: INDES

Figura 2 - Algumas embalagens de produtos orgânicos nacionais



Figura 3 - Já existe uma grande variedade de produtos orgânicos nos EUA e Europa.



Em levantamento efetuado em 2000, pelo BNDS no RJ e SP, 60 produtos orgânicos de FLV foram comparados com os preços dos produtos convencionais, verificou-se que mais da metade dos produtos orgânicos apresentou diferencial de preço acima de 100%.

Tabela 4 – Diferencial de preços no Brasil

Diferencial de Preços no Brasil entre Alguns Produtos Orgânicos e Convencionais

%	NÚMERO DE PRODUTOS
Até 50	11
50-100	17
100-200	16
Acima de 200	16

Fonte: BNDES.

Uma tabela comparativa de alguns países europeus, também demonstra que os produtos orgânicos tem um valor de mercado maior que os produtos convencionais.

Tabela 5 – Diferencial de preços na Europa

Diferencial de Preços na Europa entre Produtos Orgânicos e Convencionais

	PREÇOS DE ORGÂNICOS/CONVENCIONAIS (%)
Áustria	20-30
França	25-35
Holanda	15-50
Irlanda	30-50
Itália	30-40
Suécia	14-90

Fonte: SOL – www.organic-europe.net.
Elaboração: BNDES.

3.4.2 PESQUISA DE DEMANDA MERCADO DE CAMARÕES

CAMARÕES CULTIVADOS

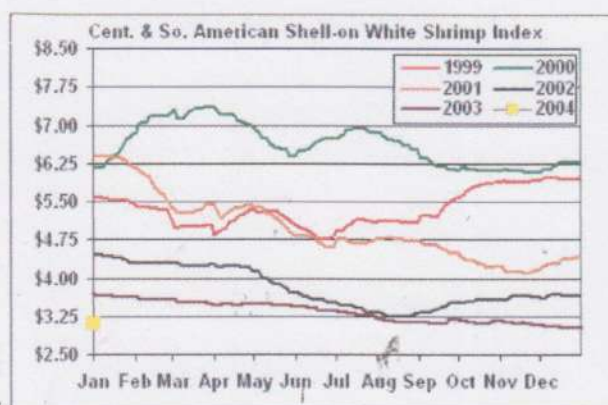
O camarão é considerado um produto de luxo, com alto valor de venda. O camarão cultivado convencionalmente, têm uma oferta abundante no mercado local e conseqüentemente, seu preço é bem inferior ao praticado no resto do país. A diferença entre um quilo de camarão médio vendido no varejo no Mercado do Consumidor, na zona sul do Rio de Janeiro, chega a ser 65% mais alto do que o mesmo camarão vendido no Canto do Mangue, tradicional mercado de pesca de Natal RN. Em outras cidades do Brasil, principalmente as do interior, esta diferença de preços chega a mais de 100%. O estado do RN é hoje o maior exportador nacional de camarões, responsável por

36,4% das exportações nacionais, concentrando 40% dos 905 produtores de camarão, espalhados por 14 estados.

Em relação ao mercado externo, em 2003 as exportações do camarão cultivado no RN ultrapassaram as 18 mil toneladas, gerando uma receita de US\$ 71 milhões. EUA e Europa são quem mais importam o nosso camarão.

O mercado externo é bem explorado, mas a concorrência com mercados da Ásia e América Central e Sul é acirrada e dita os preços do mercado internacional e este tem registrado queda nos últimos anos. Recentemente uma ação anti-dumping movida pelo setor pesqueiro dos EUA, ameaça as exportações do nosso camarão.

Tabela 6 - Preço Histórico do Camarão para os EUA.



Fonte: www.seafoodnet.com/central_south_shrimp_index.htm

No Brasil não há, até o momento, nenhuma outra empresa de aquicultura orgânica em atividade. Em todo o mundo, existem menos de 10 empresas, distribuídas pela América Latina, Ásia e Oceania.

A aquicultura orgânica é uma atividade muito recente e embora a PRIMAR não tenha concorrentes diretos com o seu produto, vamos analisar o panorama da atividade de carcinicultura como um todo.

CARCINICULTURA NA ECONOMIA DO RN

A atividade de carcinicultura teve início no RN em 1972, com a construção de fazendas no norte do Estado, na região de Macau, numa área produtiva em torno de 1.600 Ha. Como os primeiros resultados não foram muito promissores a atividade ficou estagnada até o início dos anos 90, quando, com a introdução da espécie exótica *Litopenaeus vannamei*, começaram a aparecer bons resultados de cultivo e a atividade se fixou no Estado, com enorme crescimento nos últimos 5 anos. A produção das fazendas de camarão é responsável pelo maior volume de exportação do Estado, 18.7 mil toneladas em 2003, gerando uma receita de US\$ 71 milhões.

Tamanho e perfil das empresas que compõem o setor da carcinicultura

Entre o total de produtores no estado, 79% são considerados pequenos (até 10 ha), 17% médios (de 10 ha a 50 ha) e 4% grandes (acima de 50 ha). Eles representam respectivamente 24%, 30% e 46% do total de área cultivada no estado.

Tabela 7 - Diagnóstico da Carcinicultura Brasileira - 2002

Estados	Pequenos		Médios		Grandes		Total	
	Quant.	Área Ha	Quant.	Área Ha	Quant.	Área Ha	Quant.	Área Ha
Rio Grande do Norte	221	875	48	1.058	11	1.658	280	3.591
Alagoas	89	515	25	721	2	1.221	116	2.957
Bahia	24	110	6	128	5	1.472	35	1.710
Maranhão	61	115	10	139	3	727	74	1.051
Piauí	5	25	4	85	3	480	12	590
Pernambuco	42	103	5	150	2	290	49	543
Santa Catarina	19	104	21	393	1	63	41	560
Sergipe	37	232	3	30	1	90	40	352
Maranhão	2	10	2	37	1	108	5	155
Esprito Santo	9	20	1	17	0	0	10	37
Panamá	0	0	1	50	0	0	1	50
Pernambuco	3	32	0	0	0	0	3	32
Alagoas	1	3	1	13	0	0	2	16
TOTAL	513	2.083	130	2.851	37	6.112	680	11.016
Participação em % 75,44% 18,64% 19,12% 25,88% 5,44% 55,48% 100,00% 100,00%								

Tabela 8 - Produção Brasileira de Camarão por Região - 2002

Região	Área (ha.)	Part.Relativa	Produção (ton.)	Part.Relativa
Norte	22	0,2%	78	0,1%
Nordeste	10.287	93,4%	58.010	96,8%
Sudeste	97	0,9%	250	0,4%
Sul	610	5,8%	1.790	3,0%
Total	11.016	100,0%	60.128	100,0%

Tabela 9 - Quadro Geral da Carcinicultura Marinha por Estado em 2002

Estado	Nº de Fazendas	Área	Produção	Produtividade	Porcentagem
		ha	TM	Kg/ha/ano	
RN	280	3.591	18.500	5.152	30,77%
CE	128	2.280	18.383	7.249	27,28%
BA	36	1.710	7.904	4.622	13,16%
PE	74	1.031	6.792	6.568	11,30%
PB	50	582	3.018	5.186	5,02%
PI	12	590	2.818	4.776	4,69%
SE	40	352	1.768	5.023	2,94%
SC	41	360	1.650	2.946	2,74%
MA	5	155	727	4.690	1,21%
ES	10	97	250	2.577	0,42%
PR	1	50	140	2.800	0,23%
AL	2	16	100	6.116	0,17%
PA	3	22	78	3.545	0,13%
TOTAL:	680	11.016	60.128	5.458	100,00%

Tabela 10 - Produção Mundial de Camarão 2001/2002

Principais Países Produtores	2001			2002		
	Produção	Hectares	Produtividade	Produção	Hectares	Produtividade
	TM		Kg/Há/Ano	TM		Kg/Há/Ano
China	253.203	219.399	1.200	310.750	258.400	1.158
Tailândia	320.000	86.000	3.695	260.000	76.000	3.421
Vietnã	155.000	478.800	324	178.000	599.613	294
Índia	100.000	150.000	667	102.940	157.000	656
Indonésia	99.000	380.000	260	102.000	380.000	265
Bangladesh	63.000	140.000	450	63.154	144.202	436
Brasil	40.000	8.800	4.706	60.128	11.016	5.458
Equador	58.736	90.000	653	57.000	90.000	633
México	40.000	35.000	1.143	38.000	35.000	1.086
Honduras	18.000	14.000	1.071	18.000	16.000	1.125
Outros	100.707	160.000	732	130.146	172.106	900
Total:	1.263.736	1.751.699	721	1.319.128	2.049.428	644

3.5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

O maior volume de camarão para o mercado interno, costuma ser comercializado a granel. Em feiras ou supermercados, o produto é exposto sobre o gelo, pesado na hora e vendido fresco, no atacado ou varejo.

Uma menor quantidade do produto se encontra nas gôndolas de congelados dos supermercados. Em geral são embalados em sacos plástico impressos, de 400 gr, com camarão descascado congelado pequeno ou bandejas de isopor fechadas com filme plástico, com 500 gr, de um camarão mais graúdo, este podendo ser inteiro, descabeçado ou descascado.

O camarão brasileiro exportado, costuma ser embalado em caixas de 2 kg ou 4 libras (1,816 kg) e masterizado em caixas de 20 kg, sendo usual a utilização de caixas de papelão corrugado como master-box.

A maioria dos produtores de camarão direcionam seus produtos para o mercado externo. Apenas recentemente, algumas empresas começam a direcionar o seu produto para o mercado interno.

Na Europa e EUA, além do comércio a granel, existe uma variedade bem maior de produtos embalados e com valor agregado como camarão pré cozido, camarão empanado, pratos prontos de camarão, por exemplo.

Figura 4 - Embalagens encontradas nas gôndolas de congelados



Figura 5 - Embalagens da camarão brasileiro para exportação



Figura 6 - Caixas de camarão para o mercado interno.



Figura 7 - Embalagens de camarão do mercado externo.



Figura 8 - Embalagens de camarão do mercado externo.



3.6 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA CAPACIDADE DE OFERTA

Capacidade de oferta do mercado

Existem muitas e grandes fazendas de cultivo de camarão no Brasil, mas a PRIMAR é hoje a única fazenda de aquicultura orgânica. A conversão do processo convencional de cultivo de camarão para o cultivo orgânico, demanda tempo e investimentos elevados. No caso da aquicultura, são necessários 2 anos para que a área da fazenda fique livre de resíduos de produtos químicos usados nos cultivos convencionais, como fertilizantes, rações e antibióticos. A redução na escala de produção, a impossibilidade de vender o produto como orgânico antes da certificação, os custos com a certificação, que envolvem análises microbiológicas, elaboração de plano de manejo, vistoria de fiscal técnico à área de produção e processamento, taxas e licenças necessárias, fazem com que um período de “incubação” seja necessário antes de poder colocar o produto orgânico no mercado. De certa forma este período, de baixíssimo retorno financeiro, serve de desestímulo para muitos produtores.

De qualquer forma, qualquer fazenda de aquicultura que inicie hoje o seu processo de conversão, levará no mínimo 2 anos para conseguir a certificação.

Isto dá à PRIMAR uma boa dianteira no mercado de orgânicos.

Capacidade de oferta da PRIMAR

A produção de camarão orgânico da PRIMAR está em torno de 3.500 kg/mês.

O aumento da produção é limitado, em virtude das diretrizes orgânicas estarem comprometidas com as questões ambientais. O cuidado em reproduzir nos viveiros um ambiente semelhante ao habitat natural dos organismos cultivados, proporciona o seu crescimento de forma saudável, aumenta a sobrevivência e minimiza a ocorrência de doenças. A produção é efetuada pelo manejo ecológico do ecossistema dos viveiros de modo a beneficiar as espécies cultivadas pela via natural da cadeia alimentar. A produção por área, é inferior ao cultivo convencional, e a propriedade perde o caráter de monocultura, passando a ser vista como uma propriedade produtiva, onde várias culturas coexistem, gerando a sustentabilidade do sistema. Para o melhor aproveitamento dos diversos nichos ecológicos, os viveiros são povoados com espécies de diferentes requerimentos alimentares, buscando um equilíbrio e sinergia positiva entre os organismos.

A redução da produção se compensa com a produção consorciada de outras culturas. Camarões marinhos, ostras, siris e peixes, crescem num mesmo ambiente, criando um ecossistema natural que aumenta e protege a biodiversidade. Em época de floração dos manguezais, que crescem no entorno da propriedade, é explorada a apicultura. Há também a produção de composto orgânico e húmus de minhocas, para fertilização dos viveiros e das áreas secas da propriedade, além da possibilidade da farinha de minhoca ser um nutriente fundamental para o desenvolvimento de uma ração orgânica.

Por se tratar da produção de um produto de excelente procedência, conseguimos gerar um diferencial de qualidade e preço. A produção da PRIMAR é pequena, e o valor final do produto precisa ser um pouco mais alto que a média nacional, para justificar os investimentos feito na conversão e a manutenção do processo de cultivo orgânico.

A PRIMAR vai iniciar sua comercialização de produtos orgânicos com o camarão e dentro de poucos meses está disponibilizando para o mercado sua produção de ostras orgânica.

3.7 PROJEÇÃO DE TENDÊNCIAS

Pelas tendências registradas no mercado nacional e internacional, é certo o crescimento no setor de orgânicos. A aquicultura orgânica, como outras atividades relacionadas à produção de alimentos orgânicos, como catterings e indústrias de processamento, também tem fortes tendências de crescimento dentro deste setor.

Os produtos da PRIMAR são, antes de tudo, produtos de altíssima qualidade e que também são orgânicos.

A PRIMAR vai direcionar os seus produtos para o mercado de alta gastronomia, caracterizado por homens e mulheres das classes A e B, com idade de 25 à 50 anos, que gostam de cozinhar, frequentam restaurante, compram e consultam revistas e sites especializados.

Além deste mercado, também serão oferecidos os produtos aos hotéis e restaurante de 4 a 5 estrelas, serviços de buffet, catterings, nutricionistas e todos os locais onde segurança alimentar seja uma questão de primeira ordem (aviões, navios, clínicas).

Se hoje produzir produtos orgânicos parece um luxo, num futuro próximo acreditamos que será uma obrigação. "Proteger e restaurar a integridade dos sistemas ecológicos da Terra, com especial preocupação pela diversidade biológica e pelos processos naturais que sustentam a vida", são uma forma inestimável de contribuição para com a vida do nosso planeta.

Figura 9 – Mercado alvo: orgânico e gourmet



3.8 DEFINIÇÃO DE NICHOS DE MERCADO/CATEGORIA DE PRODUTO

Categoria de produto

Não existe no mercado nacional a categoria de frutos do mar orgânicos e mesmo os camarões congelados disponíveis, estão muito distante dos conceitos do nosso produto.

Dos produtos existentes no mercado, o que achamos mais próximos são as carnes de luxo, cortes especiais limpos e embalados com bastante requinte.

Foi ilustrado por este universo que tomamos os padrões para a nossa embalagem.

Figura 10 – Categoria de produto



3.9 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO

O camarão orgânico da PRIMAR será comercializado em caixas com 1 kg de caudas, pois não é possível congelar os camarões inteiros, com a cabeça, sem o uso de conservantes químicos sintético.

Por se tratar de um produto refrigerado, a embalagem será uma caixa de papelcartão de 300g/m², da linha ICE CARD KOT da RIPASA, impressa em 4 cores, revestida interna e externamente com película de polietileno de baixa densidade, nas dimensões de 16,5 x 29,0 x 3,5 cm. As dimensões foram determinadas pela processadora de pescados, de acordo com as estantes do túnel de congelamento.

O Ministério da Agricultura foi consultado e forneceu as informações que são obrigatória de constar na embalagem. Após a aprovação do lay-out, o M.A. libera o uso do selo do SIF (Serviço de Inspeção Federal) e o registro no DIPOA (Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal).

Um selo de produto orgânico, sem conservantes, foi criado para usar na embalagem. Mas tanto este selo, como o do IBD (Instituto Bio Dinâmico), a empresa que certificou o nosso produto, não puderam ser usados em nossa embalagem, bem como nenhuma referência ao fato do produto ser orgânico. A Lei 10.831, sancionada em 23 de dezembro de 2003, veio colocar ordem no mercado orgânico, na medida que define a agroindústria, mas deverá ainda ser regulamentada nos aspectos relacionados à certificação, processamento, embalagem e comércio dos orgânicos no território nacional. Infelizmente, esta regulamentação ainda não foi feita e portanto estão suspensas as aprovações de embalagens "orgânicas".

A PRIMAR[®] se credenciou junto à EAN Brasil, empresa responsável pela padronização dos sistemas de automação comercial, para ter um código de barras.

Usar uma foto do produto in natura, outra do camarão cozido e outra com uma sugestão de um prato requintado, foram as imagens escolhidas para a embalagem.

A referência de origem é um item valioso no universo dos produtos orgânicos e um pequeno texto falando sobre a PRIMAR foi acrescentado no verso da embalagem.

O master box utilizado para a PRIMAR é uma caixa de isopor, com capacidade para 20 caixinhas de 1 kg. Desta forma o camarão sai diretamente da armazenagem para o transporte sem a necessidade de acondicionamento em outra embalagem.

Figura 11 – Elementos da embalagens



Registro no Ministério da Agricultura
SIF/DIPOA sob nº.044/0715

INFORMAÇÃO NUTRICIONAL		
Porção de 100g (quantidade comercial)		
Quantidade por porção		
		% Val.*100
Valor Calórico	100 kcal	
Carboidrato	1 g	0%
Proteína	8 g	16%
Gordura Total	1 g	1%
Gordura Saturada	0 g	0%
Enxofre	230 mg	77%
Fósforo	0 g	0%
Cálcio	18 mg	18%
Ferro	3,6 mg	36%
Sódio	220 mg	9%
Chloro	10 mg	10%
Vitamina B1	0 mg	0%

* Valores Diários de referência com base em uma dieta de 2.500 calorias (Dependendo de declaração). Fonte: USDA

CAMARÃO
CONGELADO SEM CABEÇA

Peso líquido 1kg



Indústria Brasileira

3.10 PRODUÇÃO DAS EMBALAGENS

3.10.1 FOTOS

Fotos exclusivas foram produzidas para a PRIMAR. Uma chefe de cozinha foi convidada para montar o prato principal.

Figura 12 – Produção fotográfica



3.10.2 ESTUDOS PRELIMINARES DAS EMBALAGENS

Com os itens da embalagem definidos, foram desenvolvidos vários lay-outs, até a escolha do definitivo.

Figura 13 – Estudos para embalagem



3.10.3 EMBALAGENS DEFINIDAS

A embalagem escolhida é finalizada e produzida.

Figura 14 – Embalagem definida e produzida



3.11 SISTEMA DE PROMOÇÃO

A PRIMAR fica localizada no Rio Grande do Norte, mas o mercado que ela pretende atingir, primeiramente, é o sul, sudeste e centro-oeste do país.

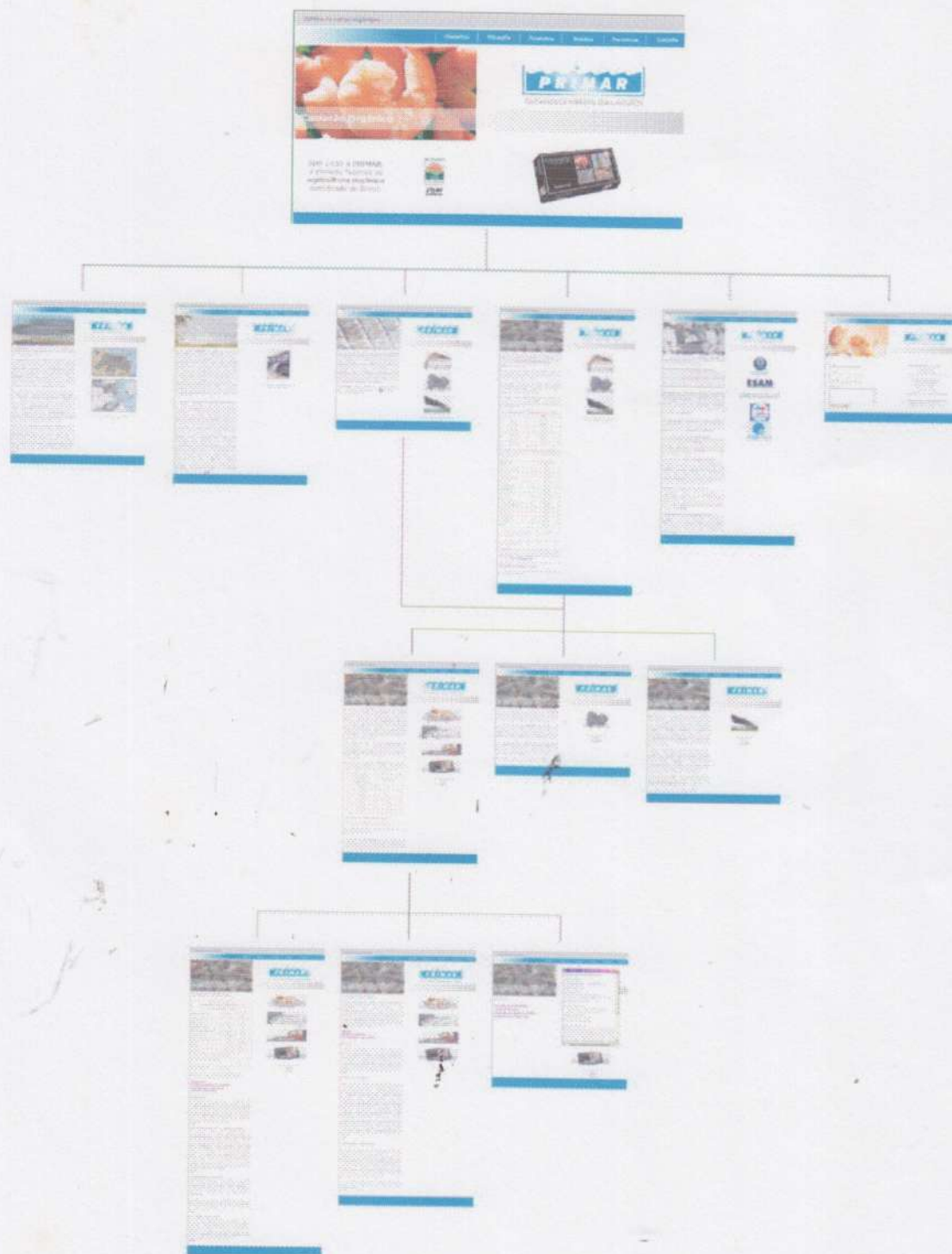
Após receber o selo de certificação orgânica em dez/2003, um e-mail foi endereçado a todos os contatos da PRIMAR e de seus proprietários. Por ter envolvimento com o meio acadêmico, o proprietário Alexandre Wainberg, é sempre solicitado a apresentar trabalhos, dar palestras e desenvolver pesquisas junto à várias instituições de ensino e pesquisa, assim como participar de congressos. Nestas ocasiões ele aproveita para apresentar o trabalho da PRIMAR e divulgar os seus produtos.

Figura 15 – Banners, emails e folder



Um site foi criado para divulgação do trabalho da fazenda e venda do camarão orgânico PRIMAR.

Figura 16 – Estrutura do site www.primarorganica.com.br



Mais um email foi produzido, desta vez endereçado aos restaurantes, hotéis, chefes de cozinha, confrarias gastronômica, enólogos e serviços de buffet.

Figura 17 – Email



Um primeiro contato pode ser feito por email ou pelo telefone. O departamento de vendas da PRIMAR tem uma atendente altamente qualificada para o atendimento, conhecendo profundamente a empresa, sua filosofia e seus produtos

Foram escolhidos como meios de divulgação do produto, 2 revistas de circulação nacional e sites direcionados para o mercado gourmet e de alta gastronomia. Os anúncios de ½ página sairão nas revistas em edições alternadas, durante um período de 6 meses. Foram negociados junto com os anúncios a inserção de notas ou reportagens, nos meses em que não houverem anúncios. Nos sites, um pequeno bottom com as inscrições camarão, orgânico, PRIMAR, será veiculado por 2 meses ou mais, dependendo do seu resultado.

Figura 18 – Anúncio de ½ página



Foi criado um pequeno folder institucional, de uma lâmina, com fotos, uma breve história da fazenda, a forma de venda e os contatos da PRIMAR. Um outro folheto, que acompanha a nota fiscal, foi criado para justificar a ausência do termo orgânico nas embalagens. Um cartão postal,

mesclando as belas imagens da região e do camarão orgânico, também será desenvolvido e impresso em grande quantidade, para ser remetido via correio para todo o Brasil.

Serão efetuados contatos telefônicos direto, com chefes de cozinha e editores de revista, oferecendo amostras do produto para degustação.

Um estande foi comprado na 2a BIOFACH, feira especializada em produtos orgânicos, a se realizar em setembro no Rio de Janeiro. Na ocasião serão distribuídos o folder, o postal, expostas fotos e painéis explicativos, assim como haverá camarão para degustação.

Figura 19 – Folhetaria

Prezado Cliente,

Você está adquirindo um produto orgânico de excelente qualidade.

A PRIMAR é a primeira fazenda de aquicultura orgânica do Brasil e seus camarões são certificados pelo Instituto Biodinâmico, credenciado nos Estados Unidos, Europa, Japão e Canadá, segundo as diretrizes do IFOAM International Forum of Organic Associations e Movements.

Você pode ter notado que este atributo de qualidade, a certificação orgânica, não está presente em nossa embalagem, bem como nenhuma referência ao fato do produto ser orgânico. A Lei 10.831, sancionada em 23 de dezembro de 2003, veio finalmente colocar ordem no mercado orgânico, na medida que define a agroindústria, mas deverá ainda ser regulamentada nos aspectos relacionados à certificação, processamento, embalagem e comércio dos orgânicos no território nacional. Infelizmente esta regulamentação ainda não foi feita e, portanto, estão suspensas as aprovações de embalagens "orgânicas".

Embora ainda não possa usar o termo "orgânico", seu principal atributo, a PRIMAR está orgulhosa de oferecer uma nova e inédita alternativa de frutos do mar.

Contamos com a sua compreensão.

Saiba mais sobre a PRIMAR, visite www.primarorganica.com.br



PRIMAR
CULTIVANDO EM HARMONIA
COM A NATUREZA

O Instituto Biodinâmico fiscaliza e certifica produtos orgânicos no Brasil de acordo com normas técnicas locais. Projeto B10-007.




A PRIMAR, localizada no litoral sul do Estado do Rio Grande do Norte, é a primeira fazenda de aquicultura orgânica certificada do Brasil.

Os frutos do mar produzidos pelo Sistema PRIMAR de Aquicultura Orgânica são diferentes de quaisquer outros disponíveis no mercado.

A PRIMAR produz camarões orgânicos, cultivados sem o uso de ração, produtos químicos, pesticidas, transgênicos, antibióticos e hormônios. O camarão orgânico é um camarão de viveiro criado em um sistema de baixo adensamento, onde eles podem nadar com liberdade, o que lhes proporciona uma carne de textura mais rígida. Como eles não recebem ração, o seu sabor é bem diferente do camarão de cultivo convencional e muito próximo ao gosto do camarão do mar.

Com uma produção limitada de um fruto do mar excepcional, a PRIMAR abre sua venda direta disponibilizando para o mercado interno um produto único, de qualidade internacional.

A venda, do produtor para o consumidor, do camarão orgânico PRIMAR é efetuada no endereço vendas@primarorganica.com.br, pelo telefone 21 2495 2963, ou no celular 21 9924 7714. A PRIMAR atende todas as capitais e as maiores cidades do país, servidas por transporte aéreo.

Saiba mais sobre a PRIMAR, visite www.primarorganica.com.br

PRIMAR
CULTIVANDO EM HARMONIA
COM A NATUREZA

O Instituto Biodinâmico fiscaliza e certifica produtos orgânicos no Brasil de acordo com normas técnicas locais. Projeto B10-007.

3.12 - VERIFICAÇÃO DE IMPACTO E ACEITAÇÃO

As primeiros contatos haverá uma pergunta obrigatória: “como soube do nosso produto?” Com esta informação, poderemos saber qual veículo é mais eficiente na comunicação e venda do camarão orgânico PRIMAR.

Dentro do nosso site, em Contatos, há um espaço que pode ser utilizados para dúvidas, elogios, críticas e reclamações.

A aceitação será medida pelo ato de recompra do produto. Um sistema de controle de clientes, pedidos e estoque está sendo implantado na PRIMAR. O acesso rápido e gerenciamento destas informações vão fornecer a PRIMAR a exata aceitação do seu produto no mercado.

Em relação à embalagem do camarão orgânico PRIMAR, já tivemos um ótimo retorno: a empresa fabricante da embalagem CAETÉ, do RS, inscreveu a embalagem no Prêmio ABRE, de design de embalagens, na categoria de alimentos salgados. Também estamos concorrendo, junto com mais 180 embalagens de todo Brasil, na categoria Juri Popular, a um dos mais importantes prêmio nacionais de design.

Figura 20 - Embalagem da PRIMAR na FISPAL, jun/2004.



4 CONCLUSÃO

A PRIMAR vai direcionar os seus produtos para o mercado interno, no sistema de venda direta, do produtor ao consumidor.

Os primeiros esforços serão para o aumento da receita, no menor espaço de tempo e com o mínimo de investimento. Só assim serão possíveis conseguir os recursos necessários para as etapas mais avançadas do projeto.

Para isto, o planejamento foi dividido em 4 etapas: divulgação, venda, pós-venda e fazenda.

Para cada uma destas etapas foram determinadas ações, que por sua vez se desdobraram em outras ações, determinadas a seguir.

DIVULGAÇÃO

1 - Internet

1.1 - email

- Notificando ser a primeira fazenda de aquicultura orgânica do Brasil
- Para gourmets, editores e restaurantes

1.2- web site

- Histórico;
- Filosofia;
- Produtos (camarão, ostras, húmus);
- Vendas (tabelas, fretes, prazos)
- Parceiros;
- Contato, cadastro

2 - Impressos

2.1 - Folder institucional

- Apresentação da PRIMAR, sistema de cultivo, camarão, ostra, húmus, contato;

2.2 - Malas diretas promocionais

- Páscoa e final de ano, pacotes especiais, embalagens promocionais, agregar outros produtos da fazenda (camarão+alecrim; 12 ostras; livro de receitas);

2.3 - Flyers e avisos

- Informações adicionais sobre o produto ou serviço;

2.4 - Livros

- Aqüicultura;

- Aqüicultura orgânica;

- Receitas;

2.5 - Documentação

- Compêndio com todas as licenças, selos, e informações legais da empresa.

3 - Imprensa

3.1 - Releases periódicos

- Mandar por e-mail para a imprensa em geral, periódicos especializados, universidades;

- Tratar da evolução do trabalho da PRIMAR; parceiras; conquistas de mercado, notícias sobre o assunto;

3.2 - Publicações científicas

- Sobre os trabalhos de pesquisa desenvolvidos dentro da PRIMAR;

- Sobre pesquisas feitas sobre o mercado;

3.3 - Anúncios

- Em revistas e sites especializados em gastronomia

4 - Degustação

4.1 - Eventos gourmet

- Participar de feiras;

- Patrocínio e apoio para eventos de alta gastronomia;

4.2 - Direto ao consumidor

- Remeter amostra do produto para apreciação;
- Destinar uma percentagem da produção para degustação;

VENDA

1 - Atendimento

1.1 - Telefone

- Atendentes altamente qualificados para atendimento, conhecedores da empresa e produtos,
- 24 horas, secretária eletrônica, modem com voicer para arquivar mensagens e fax;
- FAQ (perguntas mais frequentes)

1.2 - Banco de dados cliente

- Nome, endereço, email, CPF/CNPJ, referências comerciais, data de aniversário, compras efetuadas;

1.3 - Banco de dados companhias aéreas

- Ficar on line com a transportadora,
- Links no site da PRIMAR.

1.4 - E-mail

- Confirmação de valores,
- Registro de pedidos,
- Envio de informações

1.5 - Site

- Disponibilizar todas as informações referentes aos produtos da PRIMAR

2 - Embalagens

2.1 - Caixa de 1 kg

- Informações legais (Ministério da Agricultura);
- Código de barras;
- Pesquisar produtos similares e concorrentes;
- Etiqueta para informações variáveis.

2.2 - Master box para 20kg

- Informações legais (Ministério da Agricultura);

- Pesquisar produtos similares e concorrentes;

- Caixa isotérmica;

- Etiquetas p/ master box.

2.3 - Sacola plástica

- Para as vendas feitas diretamente na fazenda, pouca quantidade.

2.4 - Bolsa isotérmica

- Pouca quantidade para as vendas feitas diretamente na fazenda,

- Brinde promocional.

3 - Pesquisa de mercado

3.1 - Internet

- Coletar endereços de restaurantes, buffet, confrarias gastronômicas e enólogos

3.2 - Periódicos

- Identificar revistas especializadas;

- Contatos para anúncio;

- Release para matérias;

- Identificar possíveis compradores.

PÓS-VENDA

1 - Impressos

1.1 - Receitas

- Coletânea de receitas, já pensando em preparar um livro de receitas;

1.2 - Instruções de uso

- Informações nutricionais;

- Tempo e formas de cozimento;

- Orientação sobre o tamanho do camarão, tabelas e fotos;

- Crenças, verdades e mentiras.

1.3 - Malas diretas institucionais

- Aniversário, com descontos especial;

- Natal, Dia dos Namorados, Dia das Mães, etc.

2 - Contato

2.1 - Telefone

- Para saber como chegou o produto, se atendeu ou não as expectativas, se o cliente teria interesse em conhecer outros produtos da empresa (ex.: Ostras)

2.2 - Email

- Agradecendo a compra e oferecendo outros produtos ou promoções.

FAZENDA

1 - Sinalização

1.1 - Externa

- Identificação em via pública;
- Identificação do galpão principal;
- Entrada para veículos e pedestres;
- Horário de atendimento.

1.2 - Interna

- Delimitação das áreas da fazenda;
- Identificação dos viveiros, lotes de ostras, tanques de fertilizantes, pilhas de compostagem, pilhas de húmus;
- Setorização do galpão (escritório, laboratório, sanitários, ferramentas, oficina, etc).

1.3 - Veículos

- Identificar os veículos da fazenda

2 - Uniformes

- 2.1 - Camiseta, jaleco, boné e botas para peão, técnico e visitante.

3 - Eco-turismo

3.1 - Briefing

- Apresentação da fazenda e do sistema de cultivo, com vídeo ou PowerPoint

3.2 - Visita

- Passeio com charrete puxada por trator pela área dos viveiros;

- Parada para ver camarão e ostra;
- Incursão pelo manguezal do entorno,
- Passeio de canoa pela lagoa Guaraíra.

3.3 - Despedida

- Entrega do folder institucional;
- Degustação de receitas orgânicas feitas com insumos da propriedade
- Distribuição de brindes;
- Lojinha com camarão, ostra, ervas desidratadas, sacolas, camisetas, bonés, etc;
- Briefing de despedida, "O Mundo Orgânico".

4 - Vestindo a camisa

4.1 - Palestras e treinamentos

- Ver com SEBRAE, SENAC, ONGs e particulares, nas áreas de aquicultura, treinamento de equipe, capacitação, etc.

4.2 - Time esportivo

- Montar e uniformizar um time para concorrer em campeonatos regionais

4.3 - Incentivos

- Criar um programa de incentivo e pontuação, baseado no aumento da produção e venda da fazenda.

4.4 - Festas

- Comemorar a Páscoa com a pesca do canal de abastecimento;
- Festejo de final de ano para os funcionários e familiares.

5 - Centro de informações

5.1 - Banco de imagens

- Organizar os arquivos de imagens referentes a atividade.

5.2 - Biblioteca

- Organizar os livros, periódicos e todo o material didático coletado e produzido.

5.3 - Marcas

- Registro e gerenciamento das várias marcas de produtos e serviços que estão por vir

6 - Alojamento

- Contrução de espaços adequados para alojar estudantes e pesquisadores, durante trabalho de pesquisa, assim como salas de aula.

Foram determinadas as prioridades em relação ao planejamento citado anteriormente. Os itens priorizados foram organizados em um cronograma de ações, objetivando o lançamento do camarão orgânico para junho/2004 e montado o Planejamento Estratégico da PRIMAR.

PRIMAR
CULTIVANDO EM NATUREZA
COM A NATUREZA

Lançamento do produto
para o mercado interno

[illegible]

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agricultura Orgânica: quando o passado é futuro Relatório BNDS Setorial, Rio de Janeiro, março 2002.

www.ibd.com.br/arquivos/public/relatorioBNDES.pdf

Tribuna do Norte

www.tribunadonorte.com.br

Associação Brasileira dos Criadores de Camarão

www.abccam.com.br

Panorama da Aqüicultura

www.panoramadaaquicultura.com.br

www.carcinicultores.com.br

International Forum of Organic Associations and Movements

www.ifoam.org

Instituto Bio Dinâmico

www.ibd.com.br

Revistas e Periódicos

Globo Rural

Prazeres da Mesa

Alta gastronomia

Sea Food International

Info Fish

ANEXO 1

Ferramenta de diagnóstico competitivo

Ferramenta de avaliação Competitiva / Análise da capacidade de inovação

Dados da Empresa

Razão Social:

Nome comercial:

Ramo de atividade:

☐ Indústria

☐ Comércio

☐ Serviços

Tipo de atividade (produtos e serviços que oferece):

Endereço completo da empresa:

Principal executivo:

Telefones de contato:

E-mail:

Questionário de Auto-avaliação

1. Experiência anterior do principal executivo da empresa em gestão

- ☐ A) Esta é a primeira experiência em gerenciamento de uma empresa, não possuindo também nenhuma formação técnica ou acadêmica em administração de empresas.
- ☐ B) Embora seja a primeira experiência em gerenciamento possui formação superior em Administração de empresas.
- ☐ C) Possui algumas experiências anteriores de gerenciamento de empresas e realizou alguns cursos relacionados a administração de empresas.
- ☐ D) Possui mais grande experiência no gerenciamento de empresas, e tendo realizado vários cursos e treinamentos em temas relacionados ao empreendedorismo e gestão estratégica de empresas, tipo Amprotec.
- ☐ E) Possui sólida e reconhecida experiência de êxito no gerenciamento de empresas, algumas de pequeno porte, e sólida formação acadêmica em administração com curso de MBA ou equivalente.

2 Comportamento do principal executivo da empresa nos momentos de tomada de decisão

- ☐ A) Toma decisões estratégicas para a empresa somente após longa e solitária reflexão e diante da total ausência de risco.
- ☐ B) Toma decisões estratégicas procurando ouvir o maior numero de pessoas envolvidas com o problema, após cercar-se de todas as informações disponíveis, optando pela alternativa que envolva o menor risco possível para a empresa.

- ☐ C) Toma decisões estratégicas ouvindo principalmente as pessoas relacionadas diretamente com o problema, optando pela alternativa de maior impacto porém com alguns riscos.
- ☐ D) Toma decisões estratégicas após analisar as posições antagônicas ou contrárias, a partir de informações confiáveis, optando pela opção que consiga trazer o melhor resultado para a empresa apesar dos riscos e incertezas.
- ☐ E) Toma decisões estratégicas que envolvam grandes riscos, diante da possibilidade de conquistar posição de liderança, mesmo diante de um elevado grau de incerteza e com dúvidas sobre a confiabilidade das informações disponíveis, baseando-se principalmente em sua forte intuição e experiência.

3 Estilo pessoal do principal executivo

- ☐ A) Centraliza todas as decisões importantes, monitorando pessoalmente a execução das ações e projetos importantes, para que tudo saia como deseja e espera, procurando deixar claro para todos sua autoridade.
- ☐ B) Controla pessoalmente apenas as decisões estratégicas, delegando algumas atribuições executivas porém monitorando os responsáveis e assumindo a responsabilidade final com autoridade e firmeza.
- ☐ C) Compartilha decisões com outros executivos (diretores, gerentes, etc) assumindo a posição de liderança nos processos decisórios.
- ☐ D) Adota o sistema de gestão participativa ouvindo todos os colaboradores da empresa sendo tido como uma pessoa aberta e flexível. Sendo frequentemente chamado para dar opiniões técnicas em fóruns e eventos técnicos.
- ☐ E) Adota o sistema de gestão participativa com autonomia de decisões nas áreas estratégicas da empresa, sendo reconhecido como um líder carismático pois consegue a adesão de todos nos processos decisórios, utilizando-se raramente de sua autoridade para arbitrar decisões, atuando preventivamente na mediação de possíveis conflitos ou disputas. Exerce papel de liderança em associações patronais ou assemelhadas.

4 Capacidade técnica e gerencial relacionada ao lançamento de novos produtos

- ☐ A) Não possui formação acadêmica ou tecnológica relacionada com os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa e nem possui experiência anterior nesta área, por esta razão baseia suas decisões técnicas sobre o lançamento de produtos e serviços utilizando apenas seu bom senso e intuição.
- ☐ B) Possui algum conhecimento prático dos métodos e processos tecnológicos que a empresa utiliza por já ter trabalhado em atividades assemelhadas e toma as decisões técnicas ouvindo as pessoas envolvidas com a produção.
- ☐ C) Possui boa experiência técnica e conhecimento dos processos de produção e por esta razão pode tomar decisões técnicas na maioria dos casos considerando a capacidade produtiva da empresa.
- ☐ D) Possui grande experiência profissional e acadêmica tomado decisões sobre lançamentos a partir das orientações do pessoal de vendas e das equipes de produção, tentando compatibilizar as questões de natureza tecnológica com os investimentos humanos e financeiros necessários.
- ☐ E) Possui sólida e reconhecida experiência técnica, fruto de uma diversificada trajetória profissional e acadêmica, com acentuada visão generalista dos problemas, tomando decisões técnicas relacionadas ao lançamento de novos produtos e serviços após confrontar dados e informações sobre o mercado, as tendências tecnológicas e as possibilidades e dificuldades da concorrência.

5 Visão do negócio, do mercado e do futuro do mercado

- ☐ A) Conhece seu negócio pela experiência nele adquirida, acreditando em seu potencial e principalmente na qualidade daquilo que produz, acreditando que fazer bem feito, com esforço e dedicação, é o suficiente para vencer os concorrentes.
- ☐ B) Acredita que conhece bem seu negócio porém tem consciência que conhece pouco seu mercado, que tem ainda muito para aprender, e acredita que não basta fazer bem feito para vencer os concorrentes, tem de fazer sobretudo um produto ou serviços mais barato e mais econômico.
- ☐ C) Conhece bem seu negócio e razoavelmente seu mercado, tendo consciência que além de fazer bem feito e com baixo custo o mais importante é oferecer produtos e serviços de acordo com as expectativas e desejos dos consumidores.
- ☐ D) Em função de sua visão dos negócios e do mercado conseguiu para sua empresa a posição de líder no mercado regional, lançando freqüentemente novos produtos e serviços.
- ☐ E) Tem sido chamando freqüentemente para dar palestras, escrever artigos e dar entrevistas sobre seus métodos de trabalho, sobre sua visão do mercado e sobre tendências tendo conseguido colocar sua empresa na posição de líder nacional.

6 Natureza das informações utilizadas

- ☐ A) A empresa não possui nenhum sistema estruturado de coleta, análise e tratamento de informações.
- ☐ B) A empresa se preocupa em levantar, analisar e armazenar informações importantes sobre seu negócio, concorrentes, matérias primas e fornecedores sem contudo possuir um profissional específico para esta atividade.
- ☐ C) A empresa possui um sistema de gerenciamento da informação, com um profissional especialmente contratado para esta finalidade que se ocupa de levantar, processar, analisar dados e informações estratégicas.
- ☐ D) A empresa possui um sistema de gestão da informação com uma base de dados alimentada por um grupo de técnicos que se baseiam em fontes primárias e secundárias de informação, analisando e cruzando dados e informações e divulgando seletivamente os resultados para as áreas estratégicas da empresa.
- ☐ E) A empresa trata a informação como insumo estratégico, possuindo um sistema de gestão do conhecimento, com uma base de dados alimentada permanentemente por todos os colaboradores da empresa e realizando sistematicamente atividades de inteligência competitiva.

7 Investimentos em pesquisas de mercado

- ☐ A) A empresa não investe em pesquisa de mercado utilizando-se apenas das informações disponíveis no sindicato ou em revistas e publicações especializadas.
- ☐ B) A empresa realiza anualmente reuniões com responsáveis pela área comercial para discutir as oportunidades de mercado e conhecer as reivindicações, reclamações e sugestões do pessoal de vendas.
- ☐ C) A empresa realiza anualmente pesquisas qualitativas sobre demandas e oportunidades de mercado, em geral fazendo parceria com outras empresas ou através de seu sindicato patronal.
- ☐ D) A empresa realiza sistematicamente pesquisas de mercado valendo-se de inúmeros mecanismos de identificação de demanda e de prospecção de tendências.

- ☐ E) A empresa possui setor específico que se ocupa de monitorar o mercado, analisar tendências e mudanças no comportamento dos consumidores, elaborando estudos e diagnósticos de uso compartilhado por demais empresas do setor.

8 Participação em feiras

- ☐ A) A empresa em geral não participa de feiras e eventos comerciais, apenas esporadicamente e na qualidade de visitante.
- ☐ B) A empresa participa esporadicamente de alguns eventos de caráter técnico ou eventualmente de alguma feira desde que tenha apoio logístico ou financeiro
- ☐ C) A empresa participa regularmente de eventos técnicos, e como expositora em algumas feiras e rodadas de negócios de âmbito regional.
- ☐ D) A empresa participa regularmente de feiras, exposições, mostras e eventos de produtos e serviços de caráter nacional na qualidade de principal expositora.
- ☐ E) A empresa participa das mais destacadas feiras internacionais como expositora e dos principais eventos de caráter técnico relacionados com seu negócio.

9 Compartilhamento de informações

- ☐ A) Não existe sistema de compartilhamento de informações técnicas na empresa, apenas aquelas de interesse geral em quadros de aviso.
- ☐ B) A empresa alguns mecanismos simples de troca de informações entre eles um boletim mensal impresso de circulação interna
- ☐ C) A empresa possui um sistema de compartilhamento das informações por meio eletrônico de livre acesso aos colaboradores.
- ☐ D) A empresa possui um sistema de compartilhamento das informações do tipo Intranet com alimentação diária de informações por área especializada.
- ☐ E) A empresa possui, além do sistema Intranet, grupos internos de discussão e de proposição, disponibilizado o acesso à fornecedores, representantes e pessoal de vendas.

10 Comunicação com os clientes

- ☐ A) A empresa realizar contatos com os clientes apenas de modo indireto ou quando procurada pelos mesmos.
- ☐ B) A empresa possui uma pessoa responsável em propor e desenvolver ações de comunicação com os clientes utilizando-se eventualmente de mecanismos do tipo mala-direta.
- ☐ C) A empresa possui vários mecanismos de comunicação com os clientes, disponibilizando uma linha telefônica gratuita e direta, utilizando-se, quando necessário, dos serviços de uma empresa de comunicação.
- ☐ D) A empresa possui um departamento próprio ou unidade de comunicação, que publica uma revista eletrônica periódica, além da implementação de vários mecanismos de comunicação, entre eles, a contratação de um ouvidor ou "Ombudsman"
- ☐ E) A empresa possui veículos próprios de comunicação com seus clientes, enviando e recebendo regularmente correspondência eletrônica, mantendo um portal interativo com atualizações diárias e dispendo de uma pequena equipe de comunicação contratando de terceiros a execução de projetos e atividades de maior complexidade.

11 Planejamento estratégico

- ☐ A) A empresa não realiza atividades de planejamento estratégico

- ☐ B) A empresa faz algumas atividades de planejamento porém sem uma agenda e uma sistemática bem definida.
- ☐ C) A empresa já realizou uma vez seu planejamento estratégico com a colaboração de um consultor externo, tendo participado das reuniões somente as pessoas com cargos de chefia ou direção
- ☐ D) A empresa realiza anualmente seu planejamento estratégico, tático e operacional com a mediação de um consultor externo, participando todos os colaboradores, de todos os níveis e funções.
- ☐ E) A empresa substituiu o planejamento estratégico anual por um sistema de planejamento contínuo coordenado pela área de inteligência competitiva.

12 Plano de metas

- ☐ A) A empresa não estabelece planos de metas.
- ☐ B) A empresa define metas anuais quantificáveis e faz acompanhamentos dos resultados sem contudo seguir uma sistemática rígida.
- ☐ C) A empresa possui mecanismos de formulação anual, monitoramento mensal e avaliação periódica dos resultados quantificáveis, identificando gargalos e dificuldades a tempo de propor alternativas.
- ☐ D) A empresa possui um sistema de planejamento, acompanhamento e avaliação de metas semanais, de acesso restrito às chefias, com mecanismos automáticos de correção dos resultados esperados.
- ☐ E) A empresa possui um sistema informatizado de planejamento, acompanhamento e avaliação de metas, em tempo real, de livre acesso, com mecanismos de alerta e correção de procedimentos para alcançar os resultados planejados.

13 Plano Operacional

- ☐ A) A empresa não possui um plano operacional detalhado.
- ☐ B) A empresa possui apenas uma definição genérica das rotinas e dos procedimentos das principais áreas de atuação.
- ☐ C) A empresa possui um plano de Organização e métodos detalhados, definindo todas as rotinas por área de atividade e identificando os fluxos mais eficientes.
- ☐ D) A empresa possui um sistema de planejamento operacional com padronização das rotinas, definição dos fluxos, identificação de responsáveis, especificação das ferramentas, procedimentos, e métodos operacionais, de conhecimento de todos os colaboradores.
- ☐ E) A empresa possui um sistema completo e detalhado de organização e métodos, implantado e em funcionamento, conhecido e utilizado por todos os colaboradores, com sistemas automáticos de .

14 Política de recursos humanos

- ☐ A) A empresa não possui uma política clara e definida de recursos humanos.
- ☐ B) A empresa possui um plano de cargos e salários e um sistema de promoção não sistemático.
- ☐ C) A empresa possui uma política de recursos humanos detalhada, envolvendo critérios de contratação e de promoção a partir de análises periódicas de desempenho.

- ☐ D) A empresa possui uma política de R.H. centrada na valorização do capital humano, com avaliações de desempenho conduzidas pelos pares, a partir de agendas pré-definidas de promoção e ascensão funcional, assim como de planos de estímulo a produção.
- ☐ E) A empresa possui uma política de R.H. desenvolvida com a colaboração de todos os funcionários, com compartilhamento de resultados alcançados, inclusive financeiros.

15 Investimento em educação e atualização profissional

- ☐ A) A empresa não possui uma política clara e definida de capacitação e atualização profissional para seus colaboradores.
- ☐ B) A empresa investe esporadicamente em cursos de atualização ou participação em eventos técnicos para seus dirigentes
- ☐ C) A empresa apóia o esforço individual de qualquer colaborador que deseje se aperfeiçoar, através de apoio financeiro ou flexibilização de horários.
- ☐ D) A empresa planeja, organiza e executa um programa interno de capacitação e atualização profissional, estimulando a participação de todos os funcionários.
- ☐ E) A empresa destina parte do tempo de cada funcionário para seu aperfeiçoamento profissional, apoiando financeiramente estas iniciativas.

16 Recursos instrumentais e tecnologias utilizadas

- ☐ A) A empresa utiliza tecnologia tradicional e de baixa complexidade e equipamentos em sua maioria obsoletos, cujo tempo médio de uso superior a 10 anos.
- ☐ B) A empresa possui alguns equipamentos semi-novos ou novos e tecnologias de média complexidade, com idade média em torno de 5 a 10 anos.
- ☐ C) A Empresa possui equipamentos mais modernos com idade média em torno de 3 a 5 anos tendo alguns um grau mais elevado de complexidade.
- ☐ D) A empresa possui equipamentos e tecnologias de ultima geração, alguns com elevado grau de complexidade e flexíveis.
- ☐ E) A empresa desenvolve parte importante de sua própria tecnologia de processo e de produto. Os demais equipamentos são de ultima geração, flexíveis e informatizados.

17 Fornecedores

- ☐ A) A empresa escolhe seus fornecedores basicamente em função do preço e do tempo de entrega da mercadoria ou do serviço desejado a partir de consultas diretas.
- ☐ B) A empresa escolhe seus fornecedores a partir de processos de licitação ou tomadas de preço com carta convite avaliando principalmente preço e prazo de entrega.
- ☐ C) A empresa escolhe seus fornecedores a partir de uma seleção anteriormente realizada em cima da qualidade dos produtos e serviços, definindo as compras a partir de critérios baseados na relação de custo e benefício.
- ☐ D) A empresa possui acordos de cooperação com os principais fornecedores de produtos e serviços, utilizando práticas comuns de gestão da qualidade e baseia suas decisões de compra a partir de negociações envolvendo todos os parceiros.
- ☐ E) A empresa possui um sistema de alianças estratégicas com os principais fornecedores tornando-os parceiros estratégicos, com participação mutua nos benefícios financeiros obtidos e contando ainda com uma rede de fornecedores credenciados para os insumos e serviços de menor importância.

18 Qualidade

- ☐ A) A empresa não possui nenhum sistema de controle de qualidade, não sabendo precisar o percentual alto de perdas de produção ou avaliar as deficiências dos serviços.
- ☐ B) A empresa está no momento implementado algumas normas e critérios de controle de qualidade para diminuir as perdas e aumentar a produtividade porém ainda sem resultados muito significativos.
- ☐ C) A empresa possui rotinas estabelecidas de gestão da qualidade sabendo precisar o percentual de perdas e identificar as deficiências nos serviços procedendo assim as devidas correções.
- ☐ D) A empresa possui um grupo de técnicos encarregados de definir e implementar um processo integral de qualidade total, estando no momento se preparando para implementar normas de certificação.
- ☐ D) A empresa possui uma unidade dedicada a manter e monitorar permanentemente a qualidade dos produtos e serviços tendo recebido a certificação ISO 9.000.

19 Investimento em pesquisa e desenvolvimento

- ☐ A) A empresa não realiza nenhum investimento significativo em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou serviços preferindo copiar produtos ou práticas bem sucedidas.
- ☐ B) A empresa realiza investimentos esporádicos na melhoria incremental de alguns produtos ou serviços adequando-os as exigências do mercado.
- ☐ C) A empresa possui uma verba própria destinada ao desenvolvimento de novos produtos e serviços buscando uma renovação gradual de sua oferta.
- ☐ D) A empresa reserva um percentual de seu orçamento anual para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e para a melhoria das tecnologias de produção, contando com equipe própria para este fim.
- ☐ E) A empresa possui acordos e/ou convênios de cooperação técnica com Centros e Institutos de pesquisa tecnologia industrial para desenvolvimento e melhoria contínua de produtos e serviços renovando anualmente parte de sua oferta.

20 Impacto

- ☐ A) A empresa não possui nenhum sistema de redução da emissão de poluentes ou de resíduos no meio ambiente.
- ☐ B) A empresa não sabe avaliar o impacto de sua produção ou de seus produtos sobre o meio ambiente, porém já iniciou atividades com esta finalidade.
- ☐ C) A empresa possui sistemas de controle de emissão de poluentes e destinação final de seus resíduos e dejetos, sabendo avaliar o impacto de seus produtos sobre o meio.
- ☐ D) A empresa possui certificações de conformidade com as normas de proteção ambiental (selo verde) e implantando sistemas de recuperação de reaproveitamento de seus produtos.
- ☐ E) A empresa lidera os esforços de proteção ao meio ambiente e estende suas ações de avaliação de impacto às questões relativas ao respeito à cultura e as tradições onde seus produtos e serviços são produzidos e consumidos.

21 Premiações

- ☐ A) A empresa nunca participou de nenhum processo de premiação ou certificação.
- ☐ B) A empresa já participou de alguns concursos ou processos de reconhecimento sem contudo ter recebido algum prêmio.

- ☐ C) A empresa já recebeu alguns prêmios ou reconhecimentos por seu esforço outorgados por associações de classe ou instituições em um nível local ou regional.
- ☐ D) A empresa já recebeu prêmios e reconhecimentos pela qualidade e excelência de seus produtos ou serviços concedidos por instituições de âmbito nacional.
- ☐ E) A empresa já recebeu inúmeros prêmios nacionais e alguns prêmios internacionais pela qualidade, excelência e inovação de seus produtos ou serviços oferecidos.

22 Valor intangível

- ☐ A) A empresa possui menos de dois anos de existência no mercado e ainda esta tentando definir sua imagem junto a seus consumidores e/ou clientes.
- ☐ B) A empresa tem entre 3 e 5 anos de existência no mercado já tendo conquistado um público constante, estando em fase de consolidação de sua imagem.
- ☐ C) A empresa tem entre 5 e 10 anos de existência no mercado, tendo uma imagem positiva já consolidada e um numero bastante expressivo de clientes cativos.
- ☐ D) A empresa tem entre 10 e 20 anos de experiência no mercado, com sucessivos êxitos empresariais, com uma imagem de qualidade associada aos seus produtos e serviços.
- ☐ E) A empresa possui mais de 20 anos de experiência no mercado sendo tomada freqüentemente como referência em seu setor de atuação, conferindo qualidade e legitimidade aos produtos e serviços que estiverem associados a sua marca.

23 Satisfação

- ☐ A) A empresa não possui nenhum sistema de aferição do grau de satisfação de seus clientes ou consumidores.
- ☐ B) A empresa reúne periodicamente o pessoal de vendas para levantar críticas e sugestões e assim melhorar seus produtos e serviços.
- ☐ C) A empresa possui alguns mecanismos de aferição do grau de satisfação dos consumidores, tais como linha telefônica gratuita, formulários de reclamações e telemarketing pós-venda.
- ☐ D) A empresa monitora permanentemente o grau de satisfação dos clientes utilizado-se de diversos mecanismos de avaliação e ferramentas de QFD (desdobramento da função da qualidade)
- ☐ E) A empresa identifica alguns grupos de consumidores cujo grau de satisfação pode ser qualificado como de aficionados, tendo alguns de seus produtos alçados a condição de ícones no mercado.

24 Virtualidade

- ☐ A) A empresa não possui nenhuma forma de comunicação eletrônica com os clientes e fornecedores.
- ☐ B) A empresa se comunica com alguma frequência por meio eletrônico com seus clientes e fornecedores (e-mail) não dispondo ainda de um "site" ou página eletrônica (home-page).
- ☐ C) A empresa possui uma home-page estruturada e com detalhamento de seus produtos e serviços.
- ☐ D) A empresa possui um portal de comunicação com os clientes com interatividade.
- ☐ E) A empresa possui um sistema de comercio eletrônico implantado e em funcionamento e interatividade em tempo real.

25 Design de produtos

- ☐ A) A maior parte dos produtos produzidos e/ou comercializados pela empresa foram copiados ou são adaptações de produtos estrangeiros.
- ☐ B) A maioria dos produtos são fabricados ou comercializados sob licença e as adaptações foram desenvolvidas na própria empresa.
- ☐ C) Os produtos mais destacados da empresa foram desenvolvidos pelos seus sócios com o apoio de algum designer consultor ou de técnicos especializados.
- ☐ D) Quase todos os produtos foram desenvolvidos por um designer ou empresa de design contratada especialmente para esta finalidade, contando com a colaboração de técnicos da própria empresa.
- ☐ E) Todos os produtos da empresa são resultados do trabalho de uma equipe própria de design

26 Adequação dos produtos à demanda

- ☐ A) A maior parte dos produtos produzidos e/ou comercializados pela empresa são de uso consagrado cuja demanda foi intuída ou presumida.
- ☐ B) A maioria dos produtos da empresa foram escolhidos a partir de oportunidades comerciais identificadas em conformidade com o desejo e expectativa dos consumidores.
- ☐ C) A empresa antes de decidir pela produção ou comercialização de algum produto ou serviço realiza preliminarmente uma pesquisa de demanda analisando as expectativas e necessidades dos usuários e/ou consumidores.
- ☐ D) A empresa realiza periodicamente painéis de avaliação crítica e aceitação de produtos e serviços, utilizando-se de ferramentas próprias de aferição do grau de aceitação, antes de decidir por sua produção e comercialização.
- ☐ E) A empresa possui um grupo de técnicos encarregado de prospectar tendências e estudar mudanças no comportamento dos consumidores, orientando o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

27 Matéria prima e insumos utilizados

- ☐ A) Os principais insumos ou matérias primas utilizados pela empresa são exclusivos de alguns poucos fornecedores que detém o monopólio do mercado, sendo escassos, onerosos ou de difícil obtenção.
- ☐ B) A empresa utiliza insumos e matérias primas, em sua maioria, produzidos fora de sua região e/ou de difícil substituição.
- ☐ C) A empresa procura diversificar a origem dos insumos e matérias primas que utiliza, equilibrando recursos locais com recursos externos.
- ☐ D) A empresa utiliza preferencialmente insumos e matérias primas locais, desenvolvendo esforços permanentes de adequação e/ou substituição em função de seu custo energético ou ambiental.
- ☐ E) Parte significativa dos insumos e matérias primas utilizadas pela empresa são produzidas localmente utilizando práticas de manejo e reposição com mínimos impactos ambientais.

28 Apresentação dos produtos

- ☐ A) Os produtos desenvolvidos pela empresa utilizam embalagens padronizadas de fábrica sem nenhum diferencial qualitativo dos demais concorrentes.

- ☐ B) Os produtos possuem embalagem padrão porém personalizadas com a aplicação da marca da empresa e as cores institucionais, diferenciando-se dos produtos concorrentes.
- ☐ C) As embalagens da empresa foram especialmente desenvolvidas, configurando um padrão visual próprio, com a aplicação da marca, as cores e as variações definidas por uma norma específica.
- ☐ D) As embalagens da empresa foram desenvolvidas por especialistas em embalagens, tendo sido patenteadas, e representam um grande diferencial frente aos concorrentes.
- ☐ E) A empresa possui um sistema de embalagens especiais, padronizadas, dentro das normas e padrões vigentes sendo consideradas os melhores exemplos em sua categoria.

29 Identidade Visual

- ☐ A) A marca e ou logotipo da empresa foram projetadas por seus próprios proprietários, ou por algum de seus familiares sendo este o principal elemento de sua identidade visual.
- ☐ B) Além da marca integram a identidade visual da empresa uma definição de cores institucionais e a padronização de alguns impressos.
- ☐ C) A Identidade visual da empresa foi projetada por um design especialmente contratado para esta finalidade e constitui-se de diversos elementos, tais como: marca, cores, tipografia padrão, impressos, embalagens, veículos, uniformes e sinalização.
- ☐ D) A empresa possui um Manual de Identidade Empresarial onde todos os elementos descritos no item anterior são definidos por normas de uso, orientando as novas aplicações e supervisionadas por um designer.
- ☐ E) A empresa possui um programa de gerenciamento estratégico de marca (Branding) coordenado por um núcleo, unidade ou empresa de design especialmente contratada para esta finalidade, com atualizações periódicas das normas e critérios de utilização das interfaces visíveis da empresa.

30 Design de ambientes

- ☐ A) As áreas da empresa onde existe e contato direto com o público (recepção, loja, ponto de venda) não foram projetadas e/ou construídas com esta finalidade específica sendo adaptações de espaços previamente existentes.
- ☐ B) Estas áreas, em especial os pontos de venda, receberam atenção especial, tendo sido projetadas e decoradas por pessoas ligadas à empresa, para causar uma melhor impressão aos clientes.
- ☐ C) Os espaços comerciais e de recepção de clientes foram projetados por designers de ambientes ou arquitetos, especialmente para esta finalidade, sendo decorados com elementos que valorizam e remetem a cultura local.
- ☐ D) Os espaços de contato direto com o público foram projetados por um grupo de especialistas e fazem parte de uma Manual de Identidade empresarial estando estes espaços, seus móveis e objetos definidos e especificados em função do uso, conforto e coerência com os demais elementos de identificação da empresa.
- ☐ E) A empresa possui um departamento ou grupo de trabalho contratado para fazer a atualização permanente e avaliação do cumprimento das normas e recomendações contidas no Manual de Identidade Empresarial

	Item de avaliação	A	B	C	D	E
	ALTA DIREÇÃO					
1	Experiência anterior do principal executivo da empresa em gestão					
2	Comportamento do principal executivo da empresa nos momentos de tomada de decisão					
3	Estilo pessoal do principal executivo					
4	Capacidade técnica e gerencial relacionada ao lançamento de novos produtos					
5	Visão sistêmica do negócio (cadeia de produção e comercialização), do mercado e do futuro do mercado					
	INFORMAÇÕES E COMUNICAÇÕES					
6	Natureza das informações utilizadas					
7	Investimentos em pesquisas de demanda e prospecção de mercado					
8	Participações em feiras, congressos e eventos técnicos relacionados ao negócio					
9	Compartilhamento de informações					
10	Comunicação direta com os clientes e a sociedade					
	PLANEJAMENTO					
11	Planejamento estratégico					
12	Plano de metas					
13	Planejamento operacional					
	CULTURA ORGANIZACIONAL					
14	Política de recursos humanos					
15	Investimentos em educação e atualização profissional					
16	Recursos instrumentais e tecnologias utilizadas					
17	Mecanismos de seleção e avaliação de fornecedores					
	MENSURAÇÃO DE RESULTADOS					
18	Gestão da qualidade					
19	Investimento em novos produtos e serviços					
20	Sistemas de avaliação do impacto dos novos produtos e serviços sobre o meio					
21	Reconhecimentos, certificações e prêmios					
22	Mensuração do capital intelectual e do valor intangível da empresa					
	SATISFAÇÃO DO PÚBLICO					
23	Existência de mecanismos de aferição sistemática do grau de satisfação dos clientes					
24	Existência de serviços e produtos oferecidos "on-line" com interatividade e respostas em tempo real					
	DESIGN					
25	Design de produtos					
26	Adequação dos produtos ou serviços as novas demandas da sociedade					
27	Grau de preocupação com a origem e qualidade das matérias primas, componentes ou insumos utilizados					
28	Embalagens / Apresentação dos produtos					
29	Design de ambientes					
30	Identidade visual da empresa					

A: Práticas não implementadas ou inexistentes

B: Práticas deficientes ou em processo de implementação

C: Corresponde a práticas de qualidade boa ou ótima (liderança local)

D: Corresponde a um elevado compromisso de implementação das melhores práticas, destacando-se em nível nacional (liderança nacional)

E: Corresponde as melhores práticas, iguais às aquelas praticadas pelas instituições de classe mundial (liderança internacional)