



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
PROJETO MARICULTURA FAMILIAR SOLIDÁRIA NO BAIXO SUL



COOPERATIVA FRUTOS DO MAR

PLANO DE NEGÓCIO DE CULTIVO DE OSTRA & SURURU

Responsáveis Técnicos pela Consolidação do Plano:

Íris Gomes dos Santos, Bolsista Projeto;

Fabício Moreira, Colaborador.

Pessoal Envolvido na Construção do Plano:

Cléber Dias, Monitor Projeto;

José Orlando Madureira, Agente Comunitário Projeto;

Leandro Caldas, Bolsista Projeto;

Raimundo, Pescador Local;

Sirineu, Pescador Local.

Galeão / SSA

Agosto, 2007

SUMÁRIO

1. Ramo de atividade	03
1.1. Segmento	03
1.2. Tipo de público	03
1.3. Produtos	03
1.4. Apresentação dos Produtos	03
1.5. Modelo do empreendimento	03
1.6. Proposta da iniciativa	03
1.7. Implantação do Negócio	03
2.0 Análise do mercado	04
2.1 Cenário amplo e tendências	04
2.2. Incubação deste empreendimento	05
2.3. Análise Estratégica	06
2.4. Mercado Consumidor	07
2.4.1. Demanda Potencial Para os Produtos	08
2.4.2. Público principal	08
2.4.2.1. Caracterização do Público	09
2.4.2.2. Dimensão deste público principal	09
2.4.2.3. Sazonalidade no consumo	09
2.4.2.4. Diferencial de Vendas	10
2.5. Mercado Fornecedor	10
2.5.1. Materiais e equipamentos necessários	10
2.6. Mercado Concorrente	12
2.6.1. Concorrentes deste segmento	12
2.6.2. Portifólio dos concorrentes	12
2.6.3. – Fidelidade dos clientes aos concorrentes	13
2.6.4. – Possibilidades de Parcerias	13
3. Aspectos internos do Empreendimento	13
3.1. Localização e Instalação	13
3.2. Produtos Produzidos e Comercializados	15
3.2.1. Utilização do Produto	15
3.2.2. Modalidades do Produto	15
3.2.3. Embalagens	15
3.2.4. Projeção do volume de produção	15
3.3. Processo Operacional	17
3.3.1. Fases do Trabalho:	17
3.3.2. Trabalho Realizado em Cada Fase	19
3.3.3. Distribuição das Atividades (por fase)	19
3.3.4. Materiais/equipamentos Utilizados em Cada Fase	20
3.3.5. Tempo de Realização de Cada Fase	20
3.4. Projeção da Necessidade de Pessoal	20
4. Estratégia de Comercialização	21
5. Análise Financeira	23

Plano de Negócio de Cultivo de Ostras e Sururu da *Cooperativa Frutos do Mar*



1. Ramo de Atividade:

1.1. *Segmento de Negócio* - Cooperativa de Produção de Mariscos

1.2. *Tipo de público a ser atendido* - Bares e Restaurantes; Distribuidores e Revendedores;

1.3. *Produtos* - ostra e sururu

1.4. *Apresentação dos Produtos:*

- a) Ostra in natura
- b) Ostra catada (processada)
- c) sururu fresco/ congelado

1.5. *Modelo do Empreendimento* - Cooperativa

1.6. *Proposta da Iniciativa* - melhoria das condições de trabalho de pescadores/marisqueiras locais e a preservação do meio ambiente.

1.7. *Implantação do Negócio* - ano de 2007



2. Análise do Mercado

2.1. Cenário Amplo e Tendências

O mercado dos mariscos **ostra e sururu**, na região do Baixo Sul da Bahia, apresenta-se com possibilidades de crescimento, ainda que não esteja em franca expansão. Primeiramente, cabe uma breve descrição das macro-variáveis ambientais relacionadas a este segmento de mercado, para em seguida uma caracterização específica da proposta deste empreendimento.

Grande parte do território em questão tem se caracterizado na última década por um forte crescimento do fluxo turístico, nacional e internacional. A imagem mais difundida é a do Morro de São Paulo, que vem abrigando equipamentos turísticos progressivamente maiores, modernos e adequados a um público cada vez mais exigente. Esse aumento do turismo começa a se difundir para a região como um todo, que antes já detinha esse fator como um importante segmento de sua economia e agora o tem demonstrado cada vez mais estratégico.

Para além do turismo, uma segunda atividade mais recente, todavia de grande impacto, vem se desenvolvendo: a pesquisa e exploração na área petrolífera em territórios geográficos e geológicos pertencentes às diversas comunidades da região, destacando-se a atuação da empresa Petrobrás. A presença destes estudos e pesquisas, mesmo que em seu início, tem acarretado uma série de modificações na dinâmica sócio-cultural, sobretudo governamental e política, a partir da injeção de royalty e contrapartidas financeiras em questão.

Um terceiro e último elemento está diretamente relacionado com o processo de arrefecimento da urbanização e industrialização na Bahia como um todo, notadamente com o declínio da produção industrial de matéria-prima na Região do Baixo Sul,

gerando aumento da poluição e dos índices de desemprego e redução das possibilidades de atividades econômicas, ampliando, dessa forma, a pressão sobre os estoques pesqueiros da região, que atualmente encontram-se fragilizados sendo insuficientes para atender à expressiva demanda.

Esse conjunto amplo de alterações na região do Baixo Sul tem forçado as comunidades tradicionais a diversificarem suas atividades econômicas na busca de uma sobrevivência digna. O cultivo de ostra e sururu surge como uma oportunidade de negócio capaz de articular e aproveitar as potencialidades destas mudanças, uma vez que sua demanda não está relacionada com os moradores da região (não há cultura de consumo destes produtos), e sim com os pratos, iguarias e cardápios oferecidos aos turistas que visitam a região. A expansão das atividades da Petrobrás, se por um lado afetam o equilíbrio do ecossistema, por outro lado traz um parceiro de peso extremamente significativo no apoio de ações socioeconômicas, públicas e privadas, que visem a sustentabilidade da comunidade local. Por fim, o cultivo de ostra e sururu utiliza os recursos marinhos de modo consciente e ambientalmente sustentável, inclusive contribuindo em médio prazo para a redução da pressão sobre os estoques marinhos relacionados ao extrativismo (como pesca e coleta), ampliando a capacidade de recuperação natural do ecossistema local.

2.2. Incubação Deste Empreendimento

A iniciativa da cooperativa Frutos do Mar foi uma ação conjunta entre moradores do Galeão e equipe técnica da Universidade, tendo sido, preliminarmente, incubada pelo projeto MARSOL. Tal intervenção deu-se a partir de demanda social identificada e pactuada pelo grupo comunitário participante do projeto, composto por, aproximadamente, vinte e cinco pessoas, dentre pescadores, marisqueiras, jovens do grupo de teatro e interessados no desenvolvimento local. A partir do desenvolvimento metodológico de oficinas e atividades de reconhecimento das demandas locais, o grupo em questão iniciou o planejamento e consolidação do imaginário de um

empreendimento cooperativista, construindo, nesse sentido, este plano de negócio participativo voltado para a institucionalização, organização do trabalho grupal e sustentabilidade ambiental e financeira da prática pesqueira/marisqueira, atividade produtiva de sobrevivência destes atores sociais. Mas, com a aproximação do término do prazo do Projeto Marsol/CNPq foi preciso buscar outras parcerias a fim de viabilizar a continuidade das ações. Desta forma, a equipe conseguiu o financiamento da Petrobrás através de edital público de seleção. O apoio destina-se à implantação de estruturas de ostreicultura e comercialização da produção em quatro comunidades da Região, dentre estas, o distrito do Galeão, contando com parte da mesma equipe do projeto anterior. Tal fato renova as expectativas e fortalece a projeção do início de um empreendimento capaz de instituir a colaboração em rede entre estas comunidades, diante das necessidades de associação para o barateamento do ciclo comercial da produção e eliminação dos custos com intermediários.

2.3. Análise Estratégica – Quadro SWOT

EXTERNO

<p style="text-align: center;">Oportunidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoio técnico da UFBA - Apoio econômico da Petrobrás - Crescimento do turismo na região - Concorrência local extrativista e familiar - Atendimento de novos clientes 	<p style="text-align: center;">Ameaça</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fragilidade na cultura de consumo para tais produtos - Alta carga tributaria - Procedimentos da vigilância sanitária não sistematizados
<p style="text-align: center;">Força</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atividade ambientalmente sustentável - Comunidade organizada - Experiência com produção baseada na estrutura familiar - Imagem social agregada ao produto - Já dispõe da qualificação técnica para o cultivo - Possibilidade de agregar mais famílias e reduzir o número de intermediários até o cliente. 	<p style="text-align: center;">Fraqueza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de transporte regular e adequado para distribuição dos produtos; - Precariedade na estrutura de processamento e armazenagem - Inexperiência gerencial - A cultura cooperativista, nos moldes de um empreendimento, é algo novo para a comunidade.

INTERNO

2.4. Mercado Consumidor

O segmento é complexo e pelas características do mercado o recorte analítico adotado está focado na distribuição geográfica em termos de proximidade do local de produção, que se divide em dois níveis, o primeiro, e inicialmente mais importante no primeiro ano de funcionamento, restringe-se à região de Morro de São Paulo, Gamboa e Valença, mercado primário. Esta escolha é justificada por diversas variáveis, entre elas, o menor custo de traslado, conhecimento do mercado local e aumento do potencial turístico, de modo que as incertezas de mercado são menores e os custos de transação também.

O segundo mercado, que se espera atingir no segundo ano de funcionamento do empreendimento, concentra-se na cidade de Salvador e circunvizinhança. Neste caso, tanto a logística é mais complexa e dispendiosa, quanto o conhecimento do mercado leva mais tempo para ser estabelecido, uma vez que não faz parte da *expertise* da comunidade. Este mercado além de quantitativamente maior do que o primeiro, segundo pesquisa de mercado preliminar para fundamentação deste documento, cobre um valor em média 25% maior que o mercado local, além de apresentar déficit de fornecedores quando se trata de regularidade e maior quantidade de distribuição.

Em ambos os mercados, primário e secundário, a segmentação adotada centra-se nos distribuidores e nos restaurantes/bares/barracas de praia que utilizam ostras e sururus nos pratos/refeições ofertadas. A venda para o consumidor final deve ocorrer, contudo de forma marginal e a partir da iniciativa particular de cada família que compõe a cooperativa. Todavia, essa forma de transação não foi escolhida como principal para o empreendimento, uma vez que diversas outras famílias fazem o mesmo na região, de modo que esta segmentação tem alta concorrência e baixo retorno econômico, além de incentivar a concorrência entre as próprias famílias da comunidade.

A pesquisa de mercado realizada para construção deste plano identificou os seguintes clientes em potencial para o mercado primário:

a) Consumo de OSTRAS e SURURÚ nas localidades de Morro de São Paulo, Gamboa, e Valença:

- 30 hotéis e pousadas que têm restaurantes e em seus pratos utilizam ostras e sururu
- 10 restaurantes com escala que necessita de fornecimento regular e profissional de ostras e sururu
- 15 barracas de praia
- 4 supermercados

b) Consumo de OSTRAS e SURURÚ na localidade de Salvador e circunvizinhança.

- Feira de São Joaquim / Mercado do Peixe
- Aproximadamente 50 barracas de praia/restaurantes na Orla, trecho Rio Vermelho-Itapuã
- 10 Restaurantes de alto nível.
- 6 Restaurantes de Hotéis de Luxo.

2.4.1. Demanda Potencial Para os Produtos: *comparar consumos médios com estimativa da capacidade de produção, isso se encontra em dados da pesquisa de mercado, onde uma das perguntas era quanto cada estabelecimento comprava mensalmente. É necessário desenvolver este tópico no Projeto PFZ*

2.4.2. Público Principal (público alvo, consumidor principal) da Iniciativa Produtiva

- Restaurantes
- Bares e Barracas de Praia

- Pousadas
- Hotéis (que tenham bar ou restaurante)
- Supermercados
- Distribuidores

2.4.2.1. Caracterização do Público

- Região: Baixo Sul Baiano e Capital
- Classe econômica: classe média e alta
- Cultura: consumista
- Porte dos estabelecimentos/públicos: pequeno e médio
- Ramo de atuação: hotelaria, bar e alimentação

Dimensão do Público Principal (tamanho do mercado, perspectiva de expansão deste mercado)

Consultar associações do segmento, órgão de estado de apoio ao setor ou questionar o integrantes do mercado (público) principal. Uma outra maneira de ver esta informação, é se tiver algo no material do próprio projeto PFZ ou em diagnósticos já feitos anteriormente. São informações quantitativas, tipo número de pessoas, aumento ou redução do número e volume econômico dos empreendimentos turísticos, dados sobre produção e venda de ostras e mariscos, etc.

2.4.2.3. Sazonalidade no Consumo

A variação na sazonalidade gira em torno de 30% a 50%, para mais ou para menos.

Grau de Sazonalidade

(+)

(+ ou -)

(-)

Intervalo de Meses

Dez à Fev

Jun à Nov

Mar à Maio

2.4.2.4. Diferencial de Vendas:

- Melhor preço e capacidade de negociação pelo fato de se tratar de uma venda direta;
- A aquisição do produto cooperativado potencializa o Marketing Social do cliente;
- Qualidade e padronização do produto;
- Garantia de regularidade no fornecimento;
- Conhecimento do mercado local.

2.5. Mercado Fornecedor

O mercador fornecedor para a ostreicultura no Brasil possui representações sólidas e alta tecnologia, o que aumenta a confiabilidade sobre a qualidade, durabilidade e distribuição dos produtos.

2.5.1. Materiais e Equipamentos Necessários Para Instalação do Empreendimento

No quadro abaixo não constam os valores em dinheiro, pois a Petrobrás se comprometeu em comprar os equipamentos, abaixo listados, ainda que não esta aquisição não seja necessariamente com os fornecedores indicados.

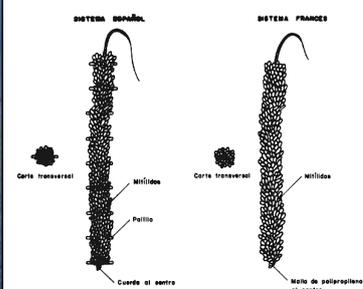
Cultivo de Ostra: (Empreendimento de 20 long lines – LL de 100 metros)



Gaiolas com Ostras



Disposição LL



Sururu em Meias

Escala: 1 Long Line (LL)

Quantidade	Material	Fornecedor	Valor	Condições de Pgto	Disponibilidade Fornecimento
<i>Coletores de Sementes (10.000)</i>					
5.000	Garrafa Pet	Lixões e Depósitos			
1 rolo	Corda Ritinida	Porto Mar - Valença			
1 rolo	Nylon 0,080	Porto Mar - Valença			
<i>Estrutura</i>					
4	Estacas	Mecânica Sta Bárbara – Valença			
20 unid	Bombonas				
110 mts	Cabo (cordas) 12 mm	Porto Mar – Valença			
200 mts	Cabo 8 mm	Porto Mar – Valença			
<i>Lanternas (50 unid = Berçario (15unid)+ Engorda (35 unid)</i>					
1 rolo (3kg)	Cabo 2 mm	Porto Mar – Valença			
1 rolo	Linha azul Equipisca 20/12	Porto Mar – Valença			
18 mts	Malha p/ lanterna de berçário	Porto Mar – Valença			
42 mts	Malha p/ lanterna de engorda	Porto Mar – Valença			
300 unid	Discos	Indústria do Espírito Santo			

2.6. Mercado Concorrente

2.6.1. Concorrentes Deste Segmento:

Os concorrentes em sua base de produtores são famílias que moram na própria região, tanto vendedores de Ostras nativas Maragogipe e Valença, quanto colônias de pescadores. Estes vendem para os consumidores finais ou para “atravessadores” que compram um volume maior a um menor preço e arcam com o custo de traslado até seus clientes. Assim, os concorrentes reais para o segmento de mercado adotado por esta cooperativa não são os produtores, e sim os “atravessadores”, pois são estes que disputam os clientes potenciais: bares, restaurantes, hotéis, pousadas, etc. Vale lembrar que os concorrentes nativos e colônias vendem outros mariscos: aratu, siri, caranguejo.

2.6.2. Portifólio dos concorrentes

	6 Excelente	5 Muito Bom	4 Bom	3 Regular	2 Ruim	1 Muito Ruim
Item	COOPERATIVA		Concorrente "A" Vendedores Nativos		Concorrente "B" Colônias	Concorrente "C"
Atendimento						
Atendimento Pós-Venda						
Canais de Distribuição						
Divulgação						
Garantias Oferecidas						
Localização						
Política de Crédito						
Preços						
Qualidade dos Produtos						
Reputação						

2.6.3. – Fidelidade dos clientes aos concorrentes:

- Existe uma relativa fidelização da clientela local, principalmente entre os concorrentes nativos e colônias;
- As empresas/indústrias maiores vendem em Salvador, principalmente, para consumidores de grande porte.

2.6.4. – Possibilidades de Parcerias:

- A possibilidade de parceria com os concorrentes é remota;
- Existe grande potencial para agregar mais famílias ao coletivo de produtores;
- Já existe uma parceria concreta com a UFBA para apoio técnico e com a Petrobrás para parte do financiamento;
- Agregar estrategicamente o valor social a marca no mix de marketing pode ser fator diferencial para construir parcerias e vínculos mais duradouros com os possíveis clientes, uma vez que o consumidor final dispõe de um poder aquisitivo alto e pelo perfil tende a ser atento às questões sociais, notadamente no segmento de mercado referente à Salvador.



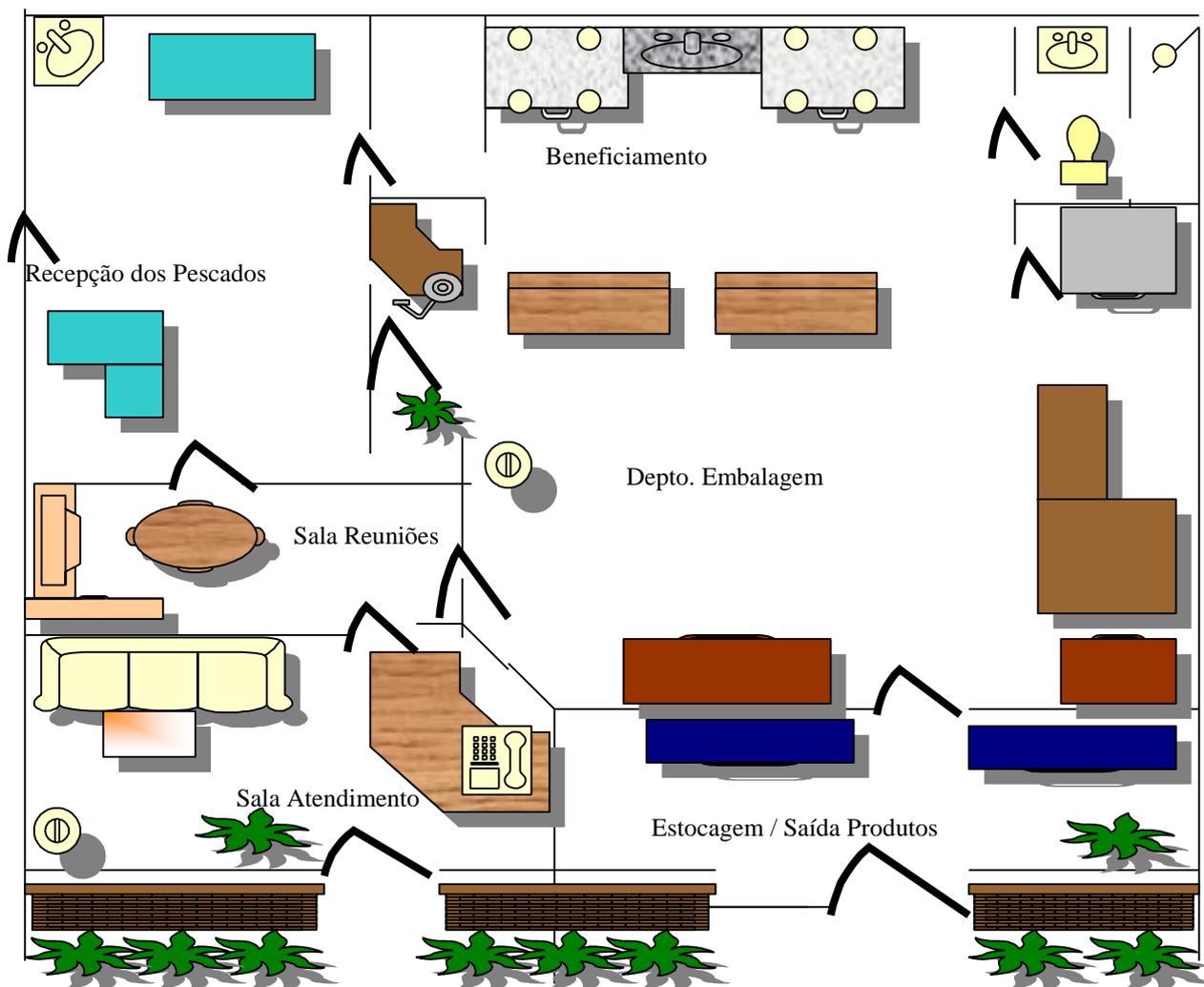
3. Aspectos Internos do Empreendimento

3.1. Localização e Instalação

Fatores	1	2	3	4	5
Proximidade entre o local de produção e beneficiamento			X		
Proximidade do mercado consumidor					X
Bom acesso marítimo/fluviál					X
Bom acesso rodoviário				X	
Concorrente mais próximo	X				

Acesso dos materiais e equipamentos ao local de produção/beneficiamento				X	
Serviços urbanos (infra-estrutura)		X			
Facilidade dos trabalhadores ao local de produção/beneficiamento			X		
Localização da estrutura de cultivo/beneficiamento				X	
Estrutura de cultivo adequada (long-line / Gaiolas)				X	
Histórico do local			X		
Estado da sede do empreendimento	X				
Estado da estrutura produtiva e/ou de beneficiamento do empreendimento	X				
Taxa de ocupação do local			X		
Transporte público			X		

Projeção Planta das Instalações Futuras dos Empreendimento



3.2. Produtos Produzidos e Comercializados

3.2.1. Utilização do Produto

- Pratos típicos variados;
- Salgados Buffets;
- Pratos finos.

3.2.2. Modalidades do Produto

- Catado pré-cozido (ostra);
- Fresco In Natura (ostra);
- Sururu (in natura)

3.2.3. Embalagens

OSTRA:

- Isopor pequeno (por dúzia)
- Saco (por quilo)

SURURÚ

- Saco plástico (por quilo)

3.2.4. Projeção do volume de produção:

⇒ Tipo de mercadoria disponível para o mercado:

- Ostra de cultivo (*Crassostrea braziliense*)
- Sururu

⇒ Produtividade da estrutura existente:

- Produção por gaiola, média de 10 kg a cada quatro meses;

- Produção por lanterna, média de 12 a 15 dúzias ao ano.
- Capacidade máxima de produção: 540 dúzias ao ano.

⇒ Disponibilidade de recursos materiais (materiais e equipamentos) para nível de produção desejado:

- A parceria com a Petrobrás viabiliza toda a infra-estrutura material para o desenvolvimento operacional da produção ao nível desejado.

⇒ Capacidade de renovação/multiplicação dos recursos naturais no tempo (ostra/sururu).

- A primeira etapa do ciclo dura aproximadamente 12 meses, é o tempo de maturação da primeira safra das ostras, deste momento em diante pode-se retirar progressivamente e replantar com um tempo para nova safra menor que o anterior. A especificação do tempo necessário varia de acordo com as condições ambientais e com o tamanho da ostra solicitado pelo cliente (quanto maior o tamanho mais tempo leva), todavia é um ciclo de aproximadamente 10 meses de duração.

- O sururu é criado com a mesma infra-estrutura material das ostras, e tem um tempo de multiplicação bastante inferior, apresentando um ciclo de renovação muito mais rápido. Este cultivo não traz danos ao ecossistema local nem sobrecarrega os estoques pesqueiros existentes, daí sua alta capacidade de multiplicação e sustentabilidade ambiental.

⇒ Aspectos que levarão o consumidor a escolher este produto:

- Melhor preço e capacidade de negociação pelo fato de ser uma venda direta
- Aquisição do produto potencializa o Marketing Social do cliente
- Qualidade e padronização do produto
- Garantia de regularidade no fornecimento
- Consumo por identificação político-ideológica.

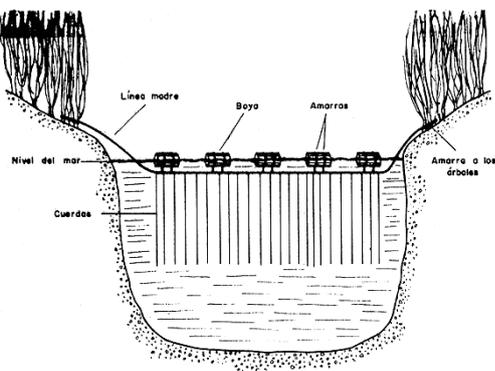
⇒ Disponibilidade de recursos financeiros para nível de produção desejado (vide análise financeira em anexo);

3.3. Processo Operacional

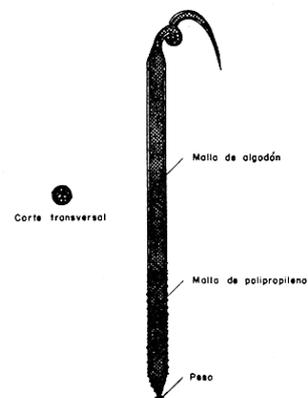
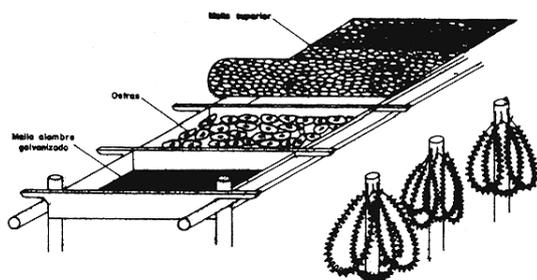
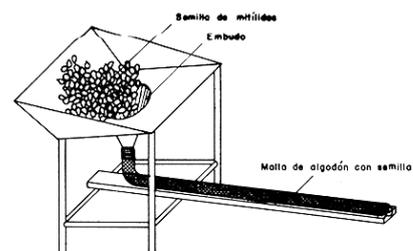
3.3.1. Fases do Trabalho:

OSTRA:

- 1) Capacitação dos produtores;
- 2) Compra de materiais e equipamentos;
- 3) Instalação das estruturas (Long Lines);



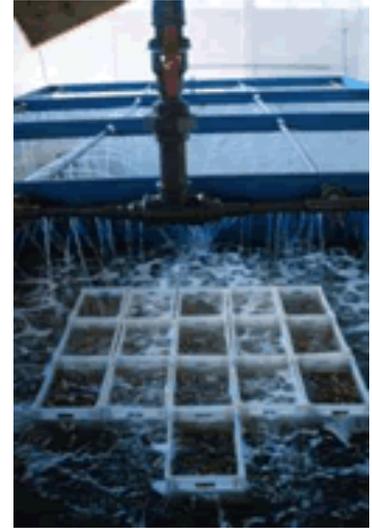
- 4) Acompanhamento e manutenção do cultivo;
- 5) Colheita do produto;



6) Replântio de sementes

7) Processamento / beneficiamento:

Apuração da ostra, além de garantir um produto adequado do ponto de vista sanitário, valoriza o produto perante o mercado, propiciando a agregação local de valor. Seu funcionamento ocorre da seguinte maneira: as ostras recebidas dos extratores, previamente limpas de organismos incrustantes, ficam imersas em água filtrada e esterilizada com raios ultravioleta. O tratamento tem duração de 4 horas para cada partida de ostras. Uma amostragem de cada lote é encaminhada para análise de microbiologia em laboratório. A ostra é ali embalada em condições adequadas e destinada à distribuição. O Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura – SIF - exige dos estabelecimentos sob sua inspeção, a amostragem e análise da água de abastecimento (água doce), bem como do produto que é manipulado no local. Tais análises, chamadas de “Oficiais”, são feitas em laboratórios credenciados, em número aproximado de 8 por ano, sendo as amostragens feitas pelo agente do SIF. As análises microbiológicas geralmente solicitadas são as de Salmonella e Estimativa de Coliformes Fecais, por serem os patógenos que mais frequentemente oferecem riscos no consumo de ostras.



8) Comercialização

No transporte e na comercialização da produção de ostras. O aspecto diferencial do produto



apresentado ao mercado, em relação àquele atualmente existente, é sua característica de produto sanitariamente correto e de advir de uma exploração sustentada do ambiente natural

3.3.2. Trabalho realizado em cada fase

OSTRA:

- 1) Oficinas de capacitação nas técnicas específicas de cultivo
- 2) Orçamentos e prestação de contas;
- 3) Confeção e montagem das estruturas;
- 4) Captação de sementes no ambiente; Povoamento; Biometrias e utilização de técnicas de manejo específicas;
- 5) Seleção e retirada dos produtos em tamanho comercial;
- 6) Manutenção das estruturas e novo povoamento, utilizando técnicas específicas
- 7) Higienização, embalagem e armazenamento adequado;
- 8) Estabelecimento de comunicações com compradores potenciais e distribuição.

3.3.3. Distribuição das atividades (por fase):

- 1) Técnicos extensionistas;
- 2) Produtores (Cooperados);
- 3) Produtores (Cooperados), com auxílio dos técnicos;
- 4) Produtores (Cooperados);
- 5) Produtores (Cooperados);
- 6) Produtores (Cooperados);
- 7) Produtores (Cooperados);

3.3.4. Materiais/equipamentos utilizados em cada fase:

OSTRA:

- 1) Módulos e cartilhas;
- 2) Ligações telefônicas, transporte; computador
- 3) Marreta; bate estaca; faca; mão-de-obra;
- 4) Sementes dos Coletores; peneiras para triagem dos tamanhos; mão-de-obra capacitada e demais materiais listados.
- 5) Mão-de-obra; canoa; isopor;
- 6) Luvas; toucas e material de limpeza; embalagem; freezer; escova; bomba de pressão; lâmpada ultravioleta.
- 7) Ligações telefônicas; transporte; talonário de Notas fiscais.

3.3.5. Tempo de Realização de Cada Fase:

OSTRA:

- 1) 1º 2º mês
- 2) 1º e 2º mês
- 3) 3º. mês
- 4) Todas as semanas a partir da primeira semana do 1o. mês
- 5) 4º. mês em diante
- 6) A partir do 13º. mês, uma vez por semana
- 7) A partir do 13º. mês, uma vez por semana

3.4. *Projeção da Necessidade de Pessoal*

OSTRA / SURURU

Quantidade	Ocupação	Atividade	Habilidade
01	Técnico Especialista	Capacitação e coordenação da implementação da estrutura	Didática em maricultura

01	Secretaria	Orçamento; compra de materiais; prestação de contas	Domínio informática e comunicação escrita e oral
04	Instaladores	implementação da estrutura	Força braçal
10	Mantenedores	Manutenção dos cultivos e colheita	Conhecimento das técnicas de manejo do cultivo
3	Higienizadores e Beneficiadores	Higienização, embalagem e armazenamento	Domínio técnico
02	Vendedores e transportadores	Vendas e entrega de produtos	Habilidades comunicativas, matemáticas e carteira de motorista barco/carro



4. Estratégia de Comercialização

Este plano de negócios foca a estratégia de comercialização para os primeiros dois anos, sendo o primeiro ano de montagem e amadurecimento da primeira safra e o segundo ano no qual haverá comercialização efetiva no mercado primário (Morro de São Paulo, Gamboa e Valença).

Foi realizado mapeamento preliminar dos potenciais clientes nesta região, obviamente um ano traz mudanças no cenário aqui levantado, cabendo à gestão da cooperativa, cerca de dois meses antes de iniciar a comercialização, realizar novo diagnóstico e análise para uma atualização do cenário. Para os fins deste plano, considerando o cenário atual e as tendências discutidas anteriormente, a estratégia de comercialização deve estruturar-se da seguinte maneira:

- Agregar valor ao social ao produto: o mundo contemporâneo vem exigindo cada vez mais a responsabilidade social e cresce o movimento do consumo ético, onde se prioriza entre as opções de consumo produtos originários de comunidades/associações/cooperativas. Diversas pesquisas apontam que a fatia de mercado que mais valoriza este elemento são as classes A e B, exatamente o tipo de consumidor final dos empreendimentos a serem abordados pela cooperativa. Assim, no processo de negociação com os hotéis, pousadas e restaurantes, será colocado que a cooperativa tem condição de vender o mesmo produto do concorrente, com qualidade igual e superior, a um preço ligeiramente inferior ao praticado, ou ao mesmo preço, com o diferencial do cliente poder agregar a imagem social ao seu negócio, diferenciando-se em seu próprio segmento de mercado frente a seus concorrentes.

- A sustentabilidade ambiental frente às pressões sobre os estoques pesqueiros e degradação ambiental de outras atividades socioeconômicas da região será um segundo componente da imagem do produto a ser agregada juntamente ao seu valor sócio-comunitário, podendo ser criada uma espécie de selo sócio-ambiental identificador do produto.

- Em termos de preço, nos primeiros meses até a fidelização do cliente será adotado o preço de penetração, trabalhando com valores ligeiramente abaixo da média de mercado na região até se garantir a fidelização do cliente. A transição da estratégia de preço de penetração para o preço de mercado se dará com a progressiva valorização do valor social agregado ao produto e melhoramentos progressivos na embalagem e design.

- A facilidade de localização (próximo aos clientes), disponibilidade para pronta-entrega (a partir do primeiro ano) e alta escala de produção (as famílias organizadas na cooperativa será o maior produtor na região) serão fatores estrategicamente utilizados na construção da relação com os clientes.

- Para além do público principal, pretende-se manter a venda individual de cada família ao consumidor final na região onde a própria cooperativa atua. Apesar desta não ser a principal fonte de receita nem a mais viável pelas razões apresentadas acima, seu custo de comercialização é extremamente reduzido, de modo que mesmo o pouco volume e preço baixo ainda podem garantir algum retorno financeiro à organização.

- Devido às características da região, a estratégia de comunicação utilizada será a visita rotineira de dois membros da cooperativa aos potenciais clientes nos estabelecimentos mapeados na região, levando amostras do produto e aptos a negociar as condições de comercialização. Outros meios de difusão em massa estão fora do alcance da cooperativa (televisão, rádio, etc...), além do que o segmento de mercado é bastante específico, de modo que a comunicação em massa é um desperdício de recursos.



5. Analise Financeira

É necessário ainda realizar uma estimativa do resultado do empreendimento, a partir de dados projetados, bem como, uma projeção do capital necessário para começar a iniciativa produtiva, pois há a necessidade de investimento em local (estabelecimento), equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial do empreendimento. **Vale ressaltar, que estes aspectos já foram levantados em larga medida pelo projeto MarSol PFZ, devendo ser melhor desenvolvido e readaptado aos recursos disponíveis no ano em questão.**