



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS**  
**DEPARTAMENTO DE BIOQUÍMICA E BIOLOGIA MOLECULAR**  
**BACHARELADO EM BIOTECNOLOGIA**

FILIPE BESSA CORDEIRO

***DESIGN* DE CONSULTORIA DE COMUNICAÇÃO ADAPTADO PARA EMPRESAS  
DO SETOR BIOTECNOLÓGICO**

Fortaleza  
2019

**FILIFE BESSA CORDEIRO**

***DESIGN DE CONSULTORIA DE COMUNICAÇÃO ADAPTADO PARA EMPRESAS  
DO SETOR BIOTECNOLÓGICO***

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Biotecnologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biotecnologia.

Orientador: Prof. Dr. André Luís Coelho da Silva

Fortaleza

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

C351p Castro, Luzia Gabrielle Zeferino de.  
Prospecção de microrganismos isolados de ninho de espuma de *Leptodactylus vastus* e *Physalaemus cuvieri* com potencial biotecnológico. / Luzia Gabrielle Zeferino de Castro. – 2019.  
51 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências, Curso de Biotecnologia, Fortaleza, 2019.

Orientação: Profa. Dra. Denise Cavalcante Hissa.

Coorientação: Profa. Dra. Francisca Andréa da Silva Oliveira.

1. Anfíbios. 2. Biomoléculas. 3. Gene 16S. 4. Microbiota. I. Título.

CDD 661

---

**FILIFE BESSA CORDEIRO**

***DESIGN DE CONSULTORIA DE COMUNICAÇÃO ADAPTADO PARA EMPRESAS  
DO SETOR BIOTECNOLÓGICO***

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Biotecnologia do Departamento de Bioquímica e Biologia Molecular da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biotecnologia.

Orientador: Prof. Dr. André Luís Coelho da Silva

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. André Luis Coelho da Silva (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Ms. Juliano Maciel Pessoa  
Intention Ventures

---

Ms. Marcus Rafael Lobo Bezerra  
Universidade Federal do Ceará - UFC

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, em especial aos meus pais maravilhosos que tiveram paciência em muitos momentos e souberam me motivar e me manter na minha em outros momentos críticos desses cinco anos de graduação e outros 17 anos da minha vida.

A minha namorada querida que me apoiou e me motivou com inúmeras conversas que fizeram a diferença principalmente nestes últimos dois anos, me motivando em momentos de dúvida de que estava no curso certo e para que me recuperasse da minha cirurgia no joelho a tempo de me preparar para o final do curso, além de trazer para minha vida nossa Akita maravilhosa que colaborou com muitas noites em claro e regadas a muita risada e abraços carinhosos.

A alguns grupos específicos que citarei apenas seus nomes, os integrantes dos mesmos têm total consciência de que as histórias vividas nos anos de faculdade e colégio não caberiam nesta página de agradecimentos. Os famigerados grupos são Carreta Furacão, Capuletona, Sugz, Laia, Creche da Tia Lana, Dragaozeiros, Reforma Acabou e Engomados.

Gostaria de aqui fazer uma menção honrosa ao Laaa Picareta, fundado em meados de 2013, que originou o grupo Carreta Furacão e rendeu noites de estudo intensivas em assuntos pertinentes para minha vida pessoal, acadêmica e profissional.

Aos seguintes projetos e empresas que foram indispensáveis na minha formação profissional, que são o Café com *Startup*, a Convertte e a Intention Ventures.

Aos funcionários e gestores da Laticínios Milhã, pelo apoio nas atividades de consultoria realizadas para a composição deste trabalho de conclusão de curso.

Aos colegas da Turma 6 de Biotecnologia pelos momentos felizes e desesperadores (uma graduação sempre será uma graduação) compartilhados, horas de estudo e de convivência.



## RESUMO

A indústria de biotecnologia no Brasil encontra-se em franca expansão, ao passo que coexistem limitações ao seu crescimento relacionadas, dentre outros, a carência de conhecimento sobre *marketing* de produtos. Uma ferramenta capaz de contribuir para o posicionamento mercadológico é o *design* na comunicação de *marketing* em empresas biotecnológicas. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho foi analisar a situação de uma empresa de longos anos de experiência no ramo de laticínios com dificuldades no escalonamento mercadológico e, baseado nas problemáticas identificadas, propor o *design* e a implementação de uma consultoria otimizada de comunicação como ferramenta potencial para o seu crescimento. Para isso, fez-se uso da pesquisa exploratória, em forma de estudo de caso, que se desenvolveu em três etapas: diagnóstico, comunicação da estratégia e implementação. Os resultados do diagnóstico evidenciaram o relacionamento da empresa com o cliente (varejista ou consumidor), os ínfimos canais de comunicação utilizados e a ausência de presença digital e as oportunidades potenciais que devem ser exploradas. Na comunicação da estratégia os resultados possibilitaram a definição e criação de personas da empresa e a construção da jornada de comunicação do cliente que mapeou os canais de comunicação e estilos de relacionamentos, bem como definiu como ponto crítico a carência na divulgação ativa da marca para o conhecimento do produto e, conseqüentemente, a tímida influência com apelos emocionais para influenciar na tomada de decisão da compra. Propostas de planos de ação, metas e indicadores para a empresa Laticínios Milhã foram elaborados com a finalidade de transpor as dificuldades, limitações e pontos críticos identificados no desenvolvimento deste trabalho. O investimento necessário e o cronograma de execução revelam o potencial no aumento do número de clientes e, conseqüentemente, de vendas, em um curto período de tempo e com um pequeno investimento que pode ser flexibilizado, bem como reduzido. De modo geral, observa-se a importância em criar estratégias para alavancar os produtos, a marca e escalonar o empreendimento, e para isso, a necessidade da formação de uma base teórica sobre educação empreendedora.

**Palavras-Chave:** *Design* de comunicação. *Marketing*. Biotecnologia.



## **ABSTRACT**

The biotechnology industry in Brazil is booming, while limitations to its growth coexist related to the lack of knowledge about product marketing, among others. A tool which can contribute to market positioning is the design in the marketing communication for the biotechnology companies. In this sense, the aim of this work was to analyze the situation of a company with long years of experience in the dairy industry with difficulties in the market escalation and, based on the identified problems, to propose the design and implementation of an optimized communication consultancy as a potential tool for its development. For this, exploratory research as a case study was developed in three stages: diagnosis, strategy communication and, implementation. The results of the diagnosis showed the company's relationship with the customer (retailer or consumer), the tiny communication channels used and the absence of digital presence and the potential opportunities that should be explored. In the strategy communication step, the results enabled the definition and creation of company personas and the construction of the customer communication journey that mapped the communication channels and relationship styles, as well as defining the lack of active brand disclosure to the customer. Proposals of action plans, goals and indicators for the company Laticínio Milhã were elaborated in order to overcome the difficulties, limitations and critical points identified in the development of this work. The required investment and execution schedule reveals the potential to increase the number of customers and hence sales in a short period of time with a small investment that can be relaxed as well as reduced. In general, there is the importance of creating strategies to leverage products, brand and scale the enterprise, and for this, the need to build a theoretical base on entrepreneurial education.

**Keywords:** Communication design. Marketing. Biotechnology.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Programas, planos de ação e políticas de incentivo a educação, pesquisa e desenvolvimento da Biotecnologia .....	17
Figura 2 - Empresas de biotecnologia no Brasil .....	20
Figura 3 - Etapas do processo de consultoria .....	25
Figura 4 - Etapas do processo de <i>Design Thinking</i> . .....	27
Figura 5 - Etapas do <i>Design Sprint</i> . .....	28
Figura 6 - Etapas do desenvolvimento de um <i>design</i> estratégico de consultoria de comunicação à bioindústria Laticínios Milhã .....	30
Figura 7 - Fases da etapa de diagnóstico da consultoria de comunicação e relacionamento da bioindústria Milhã .....	31
Figura 8 - Níveis de canais de distribuição empregados na empresa Laticínios Milhã .....	35
.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 9 - Apresentação da proposta de consultoria de comunicação e relacionamento para a empresa Laticínios Milhã etapa de <i>briefing</i> .....	37
Figura 10 - Proposta de mudanças na comunicação adaptada à bioindústria Milhã.	38
Figura 11 - Embalagens dos produtos comercializados pela empresa Laticínios Milhã.....	40
Figura 12 - Etapas da produção de queijo.....	42
Figura 13 - Personas de micro e pequenas empresas (varejistas) da Laticínio Milhã. ....	45
Figura 14 - Personas de consumidores da Laticínio Milhã.....	45
Figura 15 - Mapa de comunicação Laticínios Milhã. ....	47
Figura 16 - Mapa de comunicação ideal.....	50
Figura 17 - Mapa de comunicação ideal com o cliente consumidor. ....	51
Figura 18 - Planos de ação para implementação na empresa Laticínios Milhã.....	52
Figura 19 - Indicadores e metas.....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo de algumas definições gerais de biotecnologia presentes na literatura .....	15
-----------------------------------------------------------------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de relacionamento universidade-empresa (%) .....	18
Tabela 2 - Orçamento e cronograma de execução dos planos de ação .....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	13
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	15
2.1 Biotecnologia e suas definições	15
2.2 Estruturação da indústria biotecnológica no Brasil e sua base científico-tecnológica institucional	16
2.3 Panorama nacional e local da bioindústria	18
2.4 Limitações ao crescimento de pequenas e médias empresas de cunho biotecnológico	21
2.5 Biotecnologistas e o perfil empreendedor	22
2.6 Consultoria de comunicação de <i>marketing</i>	22
2.7 Metodologias de <i>design</i> de produto e resolução de problemas	24
2.7.1 <i>Design Thinking</i>	26
2.7.2 <i>Design Sprint</i>	27
<b>3 OBJETIVOS</b>	29
3.1 Objetivo Geral	29
3.2 Objetivos Específicos	29
<b>4 METODOLOGIA</b>	30
4.1 Diagnóstico	31
4.2 Comunicação da estratégia	32
4.3 Implementação	33
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	34
5.1 Diagnóstico	34
5.1.1 <i>Briefing de comunicação: caracterização da empresa</i>	34
5.1.2 <i>Elaboração e apresentação da proposta</i>	36
5.1.3 <i>Roteiro de perguntas e reunião: análise da situação</i>	38
<b>5.1.3.1 Produtos</b>	38
<b>5.1.3.2 Embalagem</b>	38
<b>5.1.3.3 Objetivo Principal</b>	40
5.1.4 <i>Vivência: bioprodutos e bioprocessos</i>	40
5.1.5 <i>Análise dos Canais de Comunicação</i>	42
5.1.6 <i>Relatório da situação atual</i>	43

5.2 Comunicação da estratégia .....	44
5.2.1 <i>Definição de personas do negócio</i> .....	44
5.2.2 <i>Desenho da jornada de comunicação</i> .....	46
5.2.3 <i>Aumento da eficiência na comunicação</i> .....	48
5.3 Implementação .....	48
5.3.1 <i>Desenho da jornada de comunicação ideal</i> .....	48
5.3.2 <i>Planos de ação</i> .....	50
<b>5.3.2.1 Investimento e cronograma</b> .....	53
<b>5.3.2.1 Indicadores e metas</b> .....	53
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	55
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO À GESTORA .....	62
APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS DISCUTIDAS EM REUNIÃO COM OS GESTORES .....	63
APÊNDICE C - PROPOSTA DE CONSULTORIA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO À EMPRESA LATICÍNIOS MILHÃ .....	13
APÊNDICE D - RELATÓRIO DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO .....	16
APÊNDICE E - PERSONAS E MAPA DE COMUNICAÇÃO DA LATICÍNIOS MILHÃ .....	18
APÊNDICE F - PLANOS DE AÇÃO, METAS E INDICADORES DA LATICÍNIOS MILHÃ .....	21

## 1 INTRODUÇÃO

A biotecnologia é uma ciência multidisciplinar que, em seu sentido mais amplo, faz uso de organismos vivos ou parte deles para a produção de bens e serviços (MONTEIRO, 2017). Diversificadas são as definições adotadas internacionalmente para esta área do conhecimento (BRASIL, 2018; DAHMS, 2004), mas é consenso global seu potencial na geração de novos negócios e soluções para a sociedade.

Reconhecendo este setor como estratégico e potencial no Brasil em virtude da imensa biodiversidade nativa do país, o Decreto presidencial N° 6.041, publicado em 8 de fevereiro de 2007, instituiu a Política de Desenvolvimento da Biotecnologia e, entre outras ações, criou o Comitê Nacional de Biotecnologia, transformando esta área do conhecimento em uma das prioridades de investimento (BRASIL, 2007). A partir de então a biotecnologia ganhou forma no cenário nacional tendo em vista o incentivo à formação e capacitação de recursos humanos para a bioindústria, à inovação das empresas brasileiras, à assimilação de tecnologias, e, dentre outros, à geração de negócios.

Atualmente existem 36 cursos de graduação em Biotecnologia em atividade reconhecidos pelo Ministério da Educação, sendo 31 bacharelados e 5 de grau tecnólogo (BRASIL, 2019). No cenário industrial, as empresas de cunho biotecnológico somam 734 (SOCIEDADE BRASILEIRA DE BIOTECNOLOGIA, 2017), o que representa um crescimento no setor de aproximadamente 1000 % na última década (FUNDAÇÃO BIOMINAS, 2007). Assim a indústria de biotecnologia no Brasil encontra-se em franca expansão, ao passo que coexistem limitações ao crescimento destes empreendimentos e, conseqüentemente, dificuldades a serem superadas para manter-se num mercado competitivo, tecnológico e com um público cada vez mais exigente e atualizado.

Dentre as limitações ao crescimento de empresas biotecnológicas, a literatura relata a carência de conhecimento sobre o mercado, em que lista as dificuldades em criar estratégias para alavancar os produtos, a marca e escalar os empreendimentos de modo a se estabelecer no setor (BIOTIMIZE, 2019); a deficiência de informações em relação ao *know-how* comercial (FUNDAÇÃO BIOMINAS, 2007); a deficiência de informação sobre aspectos relacionados a distribuição e *marketing* do produto (GRAVAGLIA; MALERBA; ORSENIGO, 2006).

O *design* na comunicação de *marketing* de pequenas e médias empresas biotecnológicas se mostra uma ferramenta capaz de contribuir para o posicionamento mercadológico. A construção de uma imagem empresarial biotecnológica sólida, atraente e competitiva, em que alinha os objetivos da empresa aos interesses do público-alvo e, ao mesmo tempo, explora todo o apelo comercial dos produtos biotecnológicos, certamente pode ser alcançada através de um projeto de *design* de consultoria de comunicação adaptado às empresas da área.

Deste modo, este trabalho apresenta um estudo de caso da empresa Laticínios Milhã, em Milhã, Ceará, por se tratar de uma empresa biotecnológica genuinamente cearense, fundada em 1994, que mantém a tradição em seus produtos e forma de atendimento, e tem apresentado dificuldades no crescimento mercadológico. Neste estudo de caso se objetiva analisar a situação atual e ideal da Laticínios Milhã e propor o *design* e a implementação de uma consultoria otimizada de comunicação adaptada àquela bioindústria de modo a contribuir para o seu escalonamento mercadológico. Contribuições para biotecnologistas e/ou empresários que visam empreender em produtos biotecnológicos também integram o objetivo deste trabalho.



## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Biotecnologia e suas definições

O objetivo desta seção é discorrer de forma breve as definições gerais da biotecnologia presentes na literatura técnica e acadêmica. Um resumo das definições compiladas da literatura é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Resumo de algumas definições gerais de biotecnologia presentes na literatura

<b>Definição de Biotecnologia</b>	<b>Fonte</b>
Qualquer aplicação tecnológica que utilize sistemas biológicos, organismos vivos ou seus derivados, para fabricar ou modificar produtos ou processos para utilização específica.	BRASIL, 1998
Trata-se de uma coleção de tecnologias que podem ser aplicadas em diferentes áreas da vida e da atividade econômica – saúde humana e animal, agricultura, energia e variados processos industriais.	FREIRE, 2014
Coleção de tecnologias que captam atributos das células, tais como capacidades de produção e manipulam suas moléculas biológicas, como DNA e proteínas para atuarem em situações específicas.	BIO, 2008
Aplicação da ciência e tecnologia em organismos vivos, bem como suas partes, produtos e modelo afins, para alterar materiais vivos e não-vivos, para a produção de conhecimento, produtos e serviços.	OCDE, 2006
Aplicação de ciência e engenharia para o uso direto ou indireto de organismos vivos, ou partes de produtos de organismos vivos, nas suas formas naturais modificadas.	PATTISON; VAN BEUZEKAM; WYCKOFF, 2001
A aplicação de ciência e tecnologia a organismos vivos (assim como organismos parciais, produtos de organismos, modelos, etc.) para desenvolver, produzir, e/ou alterar material vivo e material não vivo, com o objetivo de produzir conhecimento, produtos ou Serviços.	PATTISON; VAN BEUZEKAM; WYCKOFF, 2001
O uso de processos celulares e moleculares para resolver problemas ou fabricar produtos.	BIO, 2004
Qualquer técnica que usa organismos vivos ou partes de organismos para produzir / modificar produtos, melhorar plantas ou animais ou desenvolver microrganismos para uso específico.	GOETZ; MORAN, 1995
Um conjunto de técnicas que usam organismos ou seus componentes celulares, subcelulares ou moleculares para produzir produtos ou modificar plantas, animais e microrganismos a fim de obter as características desejadas.	PAUGH; LAFRANCE, 1997

O conceito de biotecnologia não é único nem preciso, visto que diversas definições são adotadas internacionalmente (BRASIL, 2018). Diversos trabalhos científicos são encontrados na literatura voltados a essa discussão e sua importância (BRASIL, 2018; OECD, 2006; DAHMS, 2004; PATTISON; VAN BEUZEKAM; WYCKOFF, 2001).

Observa-se que cada país, estado ou organização buscou definir a biotecnologia, em decorrência da transversalidade e da elevada pervasividade desta, na tentativa de, entre outros motivos, qualificar esta área do conhecimento. Algumas definições são restritivas e prejudicam o monitoramento de seus bioprodutos e bioprocessos. No entanto, sabe-se que estas definições prévias tem sofrido alterações como resultado do processo de desenvolvimento e modernização desta ciência.

Dentre as diversas definições da Biotecnologia a mais ampla é o uso de organismos vivos ou parte deles, para a produção de bens e serviços podendo ser dividida em (i) biotecnologia tradicional, que é a ciência que envolve o uso de organismos vivos no processo industrial, como, por exemplo, a produção de cerveja, a fabricação de queijo e iogurte e a seleção de plantas híbridas; e (ii) biotecnologia moderna, que envolve a modificação genética de organismos vivos utilizando conhecimentos da biologia molecular, bioquímica e das tecnologias de DNA recombinante (BRASIL, 2018).

## 2.2 Estruturação da indústria biotecnológica no Brasil e sua base científico-tecnológica institucional

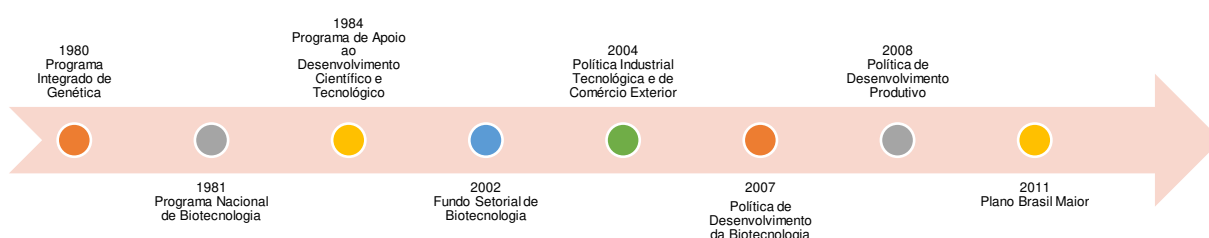
Nos últimos trinta anos a biotecnologia tem sido alvo de um grande esforço de políticas públicas brasileiras em função de se apresentar como uma questão estratégica de grande potencial visto a rica biodiversidade nacional que se caracteriza como uma fonte incalculável de novas moléculas e compostos que podem ser utilizados, aperfeiçoados ou servir como modelo para o desenvolvimento de novos fármacos, cosméticos, alimentos, biocombustíveis, defensivos agrícolas, dentre outros (FREITAS, 2017).

Já na década de 1980 se iniciaram os primeiros programas de apoio para o desenvolvimento dessa área. Nos anos seguintes, criaram-se diferentes instrumentos de apoio à biotecnologia, dentre outros, o Fundo Setorial de Biotecnologia. A partir de 2004,

com a Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), a biotecnologia ganhou o *status* de “área portadora de futuro” ou “estratégica” (BIANCHI, 2013).

A Figura 1 apresenta um breve resumo da estratégia nacional para o desenvolvimento da biotecnologia.

Figura 1 - Programas, planos de ação e políticas de incentivo a educação, pesquisa e desenvolvimento da Biotecnologia



Fonte: BIANCHI, 2013; ABDI, 2010.

O Decreto presidencial N° 6.041, publicado em 8 de fevereiro de 2007, é considerado um marco para o desenvolvimento da biotecnologia pois instituiu a Política de Desenvolvimento da Biotecnologia e, entre outras ações, criou o Comitê Nacional de Biotecnologia, transformando esta área do conhecimento em uma das prioridades de investimento (BRASIL, 2007). A partir de então a biotecnologia ganhou forma no cenário nacional tendo em vista o incentivo à formação e capacitação de recursos humanos para a bioindústria, à inovação das empresas brasileiras, à assimilação de tecnologias, e, dentre outros, à geração de negócios. A compreensão da área como portadora de futuro manteve-se com as políticas, como a Política de Desenvolvimento Produtivo e o Plano Brasil Maior (BIANCHI, 2013).

Historicamente as empresas de biotecnologia surgiram da associação entre pesquisadores acadêmicos, cientistas recém-saídos de laboratórios corporativos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e gestores profissionais para aproveitar o espaço aberto pelas novas oportunidades tecnológicas, com apoio financeiro de fundos de capital de risco (*venture capital*) e de programas de fomento governamental (ALVES; VARGAS; BRITTO, 2017). Assim o surgimento e viabilização das empresas brasileiras de biociências e de biotecnologia ao longo dos anos aponta a importância das universidades e institutos de pesquisa no

desenvolvimento de novas tecnologias para o setor privado no Brasil. A Tabela 1 apresenta dados estatísticos sobre os tipos de relacionamentos entre universidade-empresa mais frequentes, os quais foram apresentados nos estudos da Brazil Biotech Map (CEBRAP; BRBIOTEC, 2011) e Fundação Biominas (2009).

Tabela 1 - Tipos de relacionamento universidade-empresa (%)

Fonte	CEBRAP e BRBIOTEC (2011)*	Fundação Biominas (2009)
Co-desenvolvimento de produtos ou processos	76,5%	13,7%
Licenciamento de tecnologias	-	25,3%
Compartilhamento de infraestrutura	52,2%	33,7%
Contratação de serviços especializados	44,1%	25,3%
Contratação de estudantes e bolsistas	-	25,3%
Treinamento de pessoal ou consultoria de pesquisadores	41,9%	-
Cursos, conferências e outros	22,1%	9,5%
Número de empresas	145	102

\*Empresas de biotecnologia. FONTE: ALVES; VARGAS; BRITTO, 2017.

Os resultados contidos no *Brazil Biotech Map* mostraram ainda relações interessantes: 95% das empresas brasileiras de Biotecnologia apresentam algum tipo de relação de trabalho em colaboração com universidades ou centros de pesquisas; 70% têm uma relação formal com universidades ou institutos de pesquisa; para 77% dessas empresas o objetivo da parceria é o desenvolvimento de produtos ou processos; mais da metade dessas empresas usam a infraestrutura destes instituições (laboratórios ou equipamentos), e 44% contratam serviços especializados (CEBRAP; BRBIOTEC, 2011; FREITAS, 2017). Estes resultados corroboram para a afirmação da base científico-tecnológica institucional de grande parte das empresas de cunho biotecnológico.

### 2.3 Panorama nacional e local da bioindústria

No Brasil existem atualmente existem 36 cursos de graduação em Biotecnologia em atividade, reconhecidos pelo Ministério da Educação, sendo 31 bacharelados e 5 cursos de grau tecnólogo (BRASIL, 2019). Certamente o incentivo à formação e capacitação de recursos humanos para a bioindústria têm contribuído para a inovação das empresas brasileiras, à assimilação de tecnologias, e, dentre outros, à geração de negócios.

No cenário industrial, as empresas de cunho biotecnológico somam 734 (SOCIEDADE BRASILEIRA DE BIOTECNOLOGIA, 2017), o que representa um crescimento no setor de aproximadamente 1000 % na última década, se comparado aos resultados da pesquisa realizada pela Fundação Biominas (2007). Esse crescimento se deve também as diversas vantagens de produtos biotecnológicos frente aos produtos concorrentes, tais como o emprego de processos de impacto ambiental reduzido, rendimentos consideráveis, custos minimizados, o emprego de produtos naturais, dentro outras vantagens. No entanto uma comparação pode gerar dados sobre ou subestimados visto a complexidade envolvida para se mapear a indústria de biotecnologia, já que se trata de uma área transversal que não se encaixa nas definições clássicas de estatísticas econômicas.

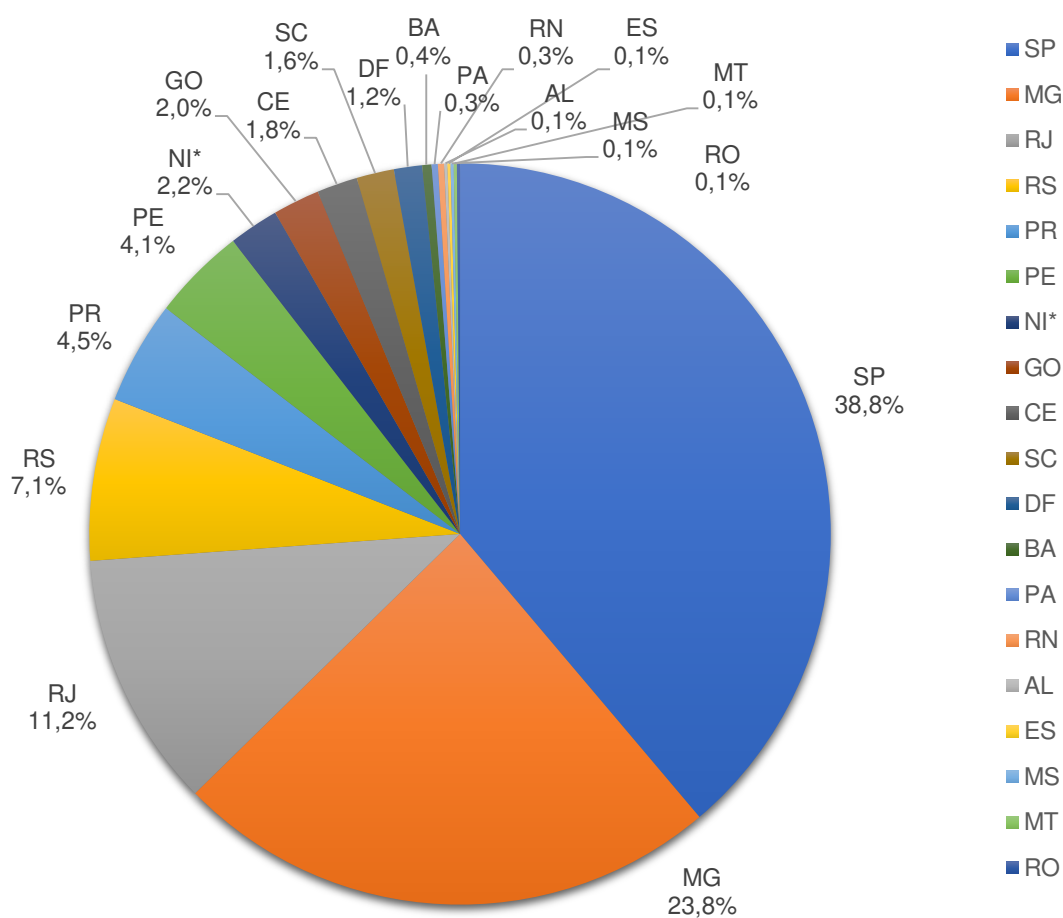
Considerando os dados recentes apresentados pela Sociedade Brasileira de Biotecnologia (2007), a distribuição de empresas de cunho biotecnológico no Brasil é apresentada na figura 2.

Segundo este levantamento, do total de indústrias de biotecnologia no Brasil, mais de 60% das empresas estão distribuídas em apenas dois Estados (São Paulo e Minas Gerais), que têm como característica em comum o destaque na pesquisa acadêmica. Esse fato se deve à forte dependência da atividade econômica biotecnológica de profissionais altamente especializados, e das parcerias entre empresas e universidades (WEID, 2018). Observa-se ainda o tímido desenvolvimento de empresas de cunho biotecnológico em estados que envolvem a Amazônia Legal (área que abriga todo o bioma Amazônia o qual é reconhecido por sua biodiversidade).

Avaliando o estado do Ceará, observa-se que apenas 13 empresas (1,8 %) foram contempladas no Cadastro Nacional de Empresas de Biotecnologia no Brasil (SOCIEDADE BRASILEIRA DE BIOTECNOLOGIA, 2017). Destas, 10 empresas estão localizadas na capital Fortaleza, 1 na cidade de Barbalho e 2 em Eusébio. É muito provável que a quantidade de empresas de cunho biotecnológico esteja

subestimada visto as dificuldades envolvidas na construção de um panorama com base na compatibilização de dados. Diante disso observa-se a necessidade de se definir cuidadosamente o levantamento dos dados a fim de produzir estatísticas e indicadores confiáveis e comparáveis para se medir a atividade de desenvolvimento da biotecnologia.

Figura 2 - Empresas de biotecnologia no Brasil



\*NI: não identificada a origem

Fonte: SOCIEDADE BRASILEIRA DE BIOTECNOLOGIA (2017).

A biotecnologia brasileira está ainda em uma era de estabelecimento. Embora ainda haja muitas barreiras a serem ultrapassadas, os aspectos positivos são muitos e os avanços são muito palpáveis. A política nacional para a biotecnologia, a qual inclui legislação, criação de cursos de graduação e pós-graduação em todas as regiões do país e a disponibilidade de recursos financeiros para o desenvolvimento

de pesquisas biotecnológicas, são ações somatórias, cujos frutos serão visíveis em um futuro próximo (RAMOS; MELO; SILVA, 2016).

#### 2.4 Limitações ao crescimento de pequenas e médias empresas de cunho biotecnológico

A indústria de biotecnologia no Brasil encontra-se em franca expansão, ao passo que coexistem limitações ao crescimento destes empreendimentos e, conseqüentemente, dificuldades a serem superadas para manter-se num mercado competitivo, tecnológico e com um público cada vez mais exigente e atualizado.

Gravaglia, Malerba e Orsenigo (2006) afirmam que a competitividade e a capacidade de crescimento das novas empresas de biotecnologia são minadas em função da carência de economias de escala e escopo em produção; capacidade de distribuição e *marketing*; experiência na condução de longos e custosos testes clínicos; recursos financeiros e ativos complementares.

As análises qualitativas realizadas pela Fundação Biominas (2007) revelaram as dificuldades que as empresas de biotecnologia enfrentam nas diferentes fases do crescimento. Entre as questões apresentadas pelas empresas estavam: falta de experiência em gerenciar o processo de assuntos regulatórios; inexperiência na proteção de propriedade intelectual; problemas para identificar e recrutar pessoal qualificado; know-how insuficiente relacionado às estratégias de comercialização; falta de conhecimento relacionado a técnicas de financiamento.

Dentre as dificuldades ao crescimento de empresas biotecnológicas apontadas na literatura, a carência de conhecimento sobre o mercado é comum. Para a Biotimize (2019) os pesquisadores conhecem muito bem a parte do desenvolvimento dos produtos, mas sabem pouco sobre o mercado em que se encontram inseridos, o que resulta em dificuldades em criar estratégias para alavancar seus produtos, sua marca e escalar seus empreendimentos de modo a se estabelecer no setor. A *BiotechTown* (2019) corrobora deste pensamento quando diz que muitas soluções em biotecnologia e ciências da vida surgem nas universidades, mas não são aplicadas por falta de formação empreendedora. Assim, muitas boas soluções não saem das bancadas.

Certamente disciplinas de cunho empreendedor em cursos de graduação de biotecnologia podem contribuir para a redução do déficit de conhecimentos sobre

mercado, economia, administração de empresas, estratégias de comercialização, dentre outros.

## 2.5 Biotecnologistas e o perfil empreendedor

Biotecnologistas que buscam empreender ainda possuem muitas dificuldades visto, dentre outros fatores, a deficiência na formação empreendedora.

Cursos de graduação em Biotecnologia, no Brasil, possuem disciplinas relacionadas ao empreendedorismo que fornecem uma base teórica sobre educação empreendedora. No entanto, o caráter optativo de disciplinas da área de empreendedorismo em cursos de graduação de biotecnologia e/ou sua carga horária reduzida se contrastam com anseio institucional na formação profissionais em biotecnologia com perfil de empreendedor.

Diversas são as características similares entre o perfil de um empreendedor e o perfil do profissional em biotecnologia a ser formado: ter acesso ao conhecimento científico; capacidade de desenvolver ideias inovadoras; criatividade; capacidade de coordenar e atuar inter- e multidisciplinarmente em equipes de trabalho; ser um agente de modificação da realidade presente; contribuir para a geração de desenvolvimento econômico para a sociedade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2015; GIMENEZ; INÁCIO JÚNIOR, 2002; DOLABELA, 1999).

Observando as similaridades entre o perfil do biotecnologista/empreendedor e a base científico-tecnológica institucional das empresas de biotecnologia no Brasil, possivelmente as limitações ao crescimento dessas empresas em virtude da carência em educação empreendedora poderiam ser reduzidas através de maiores investimentos na formação empresarial durante o curso de graduação, bem como por meio de formação complementar.

Quando o profissional não possui formação empreendedora, a transformação de bioprodutos e bioprocessos desenvolvidos demandam da intervenção de grupos ou setores técnico-científicos especializados capazes de inseri-los no mercado.

## 2.6 Consultoria de comunicação de *marketing*

Em um mercado como o atual, onde a quantidade de empresas cresce diariamente, e muitas delas oferecem produtos com qualidade muito semelhantes,



exigem-se do profissional e das organizações atributos que fortaleçam a imagem de seu produto ou serviço para com o consumidor, bem como estratégias que possibilitem a entrada desse produto no mercado, ou oferecer um produto já existente para um novo público-alvo (FACULDADE PADRE JOÃO BAGOZZI, 2016).

O *design* na comunicação de *marketing* de pequenas e médias empresas biotecnológicas se mostra uma ferramenta capaz de contribuir para o posicionamento mercadológico. A construção de uma imagem empresarial sólida, atraente e competitiva, em que alinha os objetivos da empresa aos interesses do público-alvo e, ao mesmo tempo, explora todo o apelo comercial dos produtos biotecnológicos, certamente pode ser alcançada através de um projeto de *design* de consultoria de comunicação adaptado às empresas da área.

A comunicação empresarial é a área do conhecimento responsável pela gestão da comunicação, manutenção de relacionamentos com os públicos da organização (*stakeholders*) e o posicionamento da instituição a partir de suas ações de comunicação (BUENO, 2009). A comunicação de *marketing* empresarial busca informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de *marketing* representa a ‘voz’ da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores. (OGDEN, 2007; KOTLER; KELLER, 2006).

O *design* comunicacional engloba toda a comunicação visual de uma empresa, com o intuito de comercializar e divulgar seus produtos ou serviços, abrangendo a criação de identidades visuais, embalagens, peças gráficas e digitais, livros, revistas, materiais promocionais, placas, painéis, interfaces, websites, entre outros. Requer pesquisa, planejamento e estratégia, etapas que são fundamentais para o desenvolvimento do escopo do projeto, que irá alinhar a criação, não só aos objetivos da empresa, mas também aos interesses do público-alvo (BUSINESSPOINT.PT, 2019).

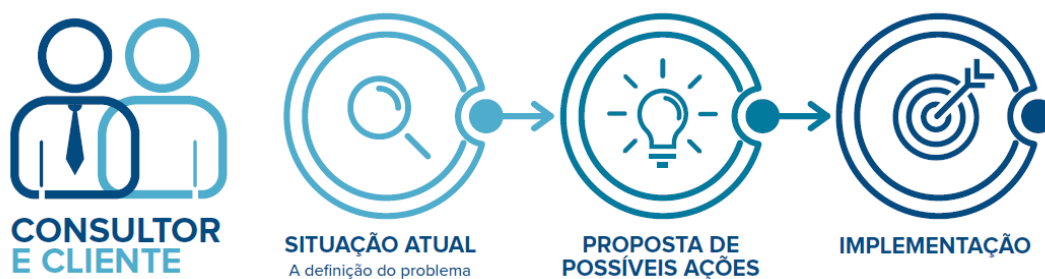
É possível identificar variadas formas de comunicação, as quais podem ser classificadas em três categorias (tradicional, complementares e inovadoras), e entre elas, escolher qual se encaixa melhor em um modelo de negócio específico (FACULDADE PADRE JOÃO BAGOZZI, 2016; OGDEN, 2007).

Nesse sentido, a inserção de uma equipe ou um profissional consultor de comunicação de *marketing* é importante pois com sua capacidade de análise e

conhecimentos sobre mercado e estratégias de comunicação existentes garantem que a empresa atraia a atenção dos seus clientes com uma comunicação visual bem planejada transmitindo o real espírito da sua empresa e um posicionamento estratégico no mercado.

O processo de consultoria de comunicação de *marketing* se faz pela ajuda entre o consultor e o cliente, podendo ser dividido em três etapas: situação atual (definição do problema); proposta de possíveis ações; e implementação (SEBRAE, 2019). A figura 3 apresenta um esquema das etapas de um processo de consultoria.

Figura 3 - Etapas do processo de consultoria



Fonte: SEBRAE (2019).

Com a variedade de recursos de comunicação, é um perigo adotar ações descoordenadas, prejudicando o resultado junto à audiência. É usual a promoção desviar-se para preocupações estéticas em vez de manter o foco no resultado. A melhor comunicação de *marketing* ocorre quando os gestores compreendem a matéria, selecionam as alternativas mais indicadas a cada situação, implementam ações integradas e criam sinergia nos esforços (URDAN; URDAN, 2010).

O sucesso é resultado de um cuidadoso processo de planejamento, execução e controle, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. São passos dados com o objetivo de criar e manter a capacidade competitiva da organização em longo prazo e obter um desempenho diferenciado e destacado (URDAN; URDAN, 2010).

## 2.7 Metodologias de *design* de produto e resolução de problemas

O *design* de produtos é definido como uma atividade projetual, multidisciplinar que por meio de um processo de análise, síntese e criatividade, transforma, modifica e melhora o ambiente satisfazendo as necessidades e anseios das pessoas. A modificação do ambiente se dá pela configuração de objetos fabricados industrialmente com características estéticas, ergonômicas, funcionais, ecológicas, mercadológicas, culturais, sociais, tecnológicas, econômicas, entre outras. Como atividade multidisciplinar, o *design* depende do trabalho simultâneo dado pela simultaneidade dos conhecimentos, ou métodos das diversas disciplinas envolvidas, tais como a ergonomia, estética, sociologia, *marketing*, semiótica, entre outras, que permitem a configuração de produtos concretos que atendam às mais diversas necessidades (PAZMINO, 2010).

O projeto de *design* contemporâneo é um processo complexo e que deve ser entendido como um sistema aberto, que pode ser revisado a qualquer momento por meio da construção de diferentes cenários (REYES, 2011). Assim o *designer* contemporâneo não pode mais guiar seu processo projetual de forma linear, mas necessita incorporar distintas áreas de conhecimento para contextualizar a sua atuação, tornando-a mais abrangente (GOMEZ, 2004).

O *design* contemporâneo passou a atuar por meio da integração e das relações entre o próprio *design*, a tecnologia, a inovação, a experimentação e a multiplicidade. Se o *design* estabelece intensas relações com as questões culturais, sociopolíticas e econômicas, cabe verificar os aspectos da contemporaneidade para refletir sobre as possibilidades de novas formas de métodos e metodologias projetuais (MOURA, 2013).

Há inúmeros processos e métodos de *design* foram apresentadas na pós modernidade e que se encontram disponíveis na literatura com diferentes enfoques: *design* para sustentabilidade (ciclo de vida do produto, sistema produto-serviço, entre outros), *design* colaborativo, metaprojeto, *design thinking*, *design* universal, *open design*, entre outros. Essa diversidade se deve aos variados problemas a serem solucionados por meio do *design*, e, portanto não há um método universal que atenda a todo tipo de projeto (LAGO, 2017).

Tantos enfoques são resultado da evolução da teoria e prática do *design* no ensino e no âmbito profissional e das influências que o cenário contemporâneo pode trazer. A construção de um repertório metodológico guiará para escolha, ou até

adaptação, dos métodos ideais para determinado projeto que se tenha em mãos (LAGO, 2017).

### 2.7.1 Design Thinking

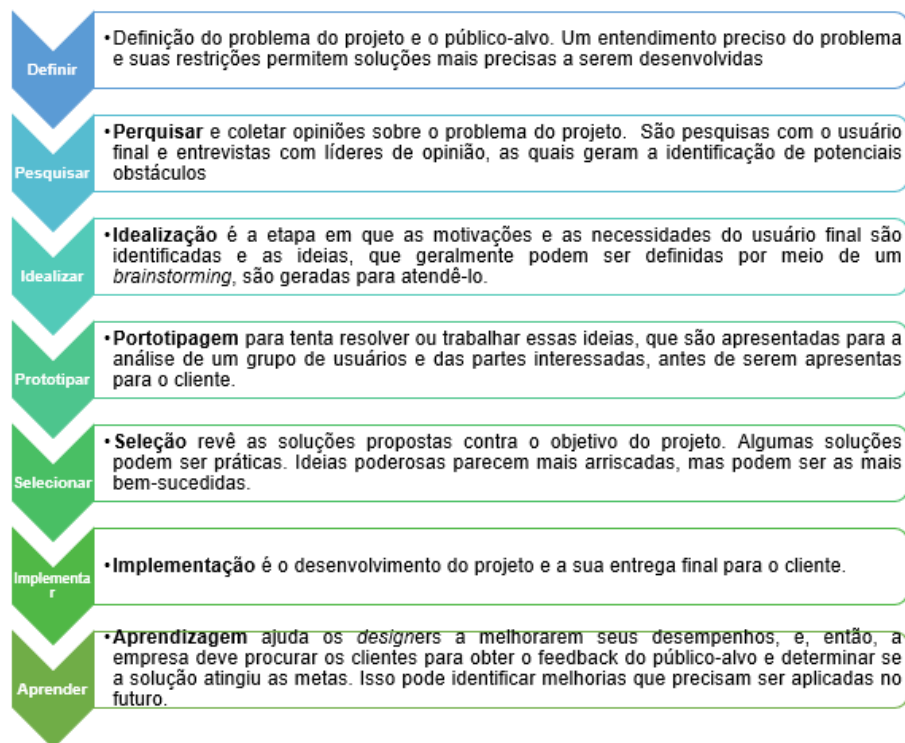
O conceito metodológico batizado de *Design Thinking* visa encontrar uma solução adequada para um problema, um processo que em geral começa com o trabalho de achar qual é realmente o problema (AMBROSE; HARRIS 2011).

Ambrose e Harris (2011) afirmam que

Projetar é controlar tipos, ser preciso e intencional com cores e imagens. trata-se de ser capaz de selecionar trabalhos e estilos e, finalmente, ser capaz de entregar algo, seja um cartão de visitas ou um site. É sobre o que você está fazendo. O *Design Thinking*, em contraste, é sobre o porquê de você estar fazendo. Muitas vezes, o cliente dirá: “preciso de um novo site”, mas seria mesmo esse o caso? Nem sempre. Às vezes, o que ele realmente precisa é repensar o que está fazendo, em vez de refazer coisas repetidamente, tentando manter o *design*. Hoje, isso é particularmente interessante devido às mudanças na tecnologia.

O processo do *Design Thinking* é subdividido em sete etapas (Figura 4).

Figura 4 - Etapas do processo de *Design Thinking*.



Fonte:???

### 2.7.2 Design Sprint

Desenvolvido em 2011 pelo Google Ventures, o *Design Sprint* trata-se de uma metodologia de *design express* onde um grupo de pessoas se reúne durante 5 dias para responder questões críticas de negócios através de *design*, prototipagem e teste das ideias com os usuários (UXDESIGN, 2015).

Baseado no *Design Thinking*, a metodologia do *Design Sprint* tem como principais características o foco no usuário, a iteratividade, a colaboração e a curta duração (OLIVEIRA; NESTERIUK, 2017, DA SILVA, 2018, HARDY *et al.*, 2018). O *Design Sprint* possui cinco fases diferentes, conforme apresenta a figura 5.

Figura 5 - Etapas do *Design Sprint*.

#### 1° Dia

- Estabelecer objetivos de longo prazo para o projeto;
- Determinar quais possíveis obstáculos podem impedir os objetivos de serem concretizados;
- Construir a jornada do cliente ou usuário, desde o momento de sua primeira interação com o produto até o final;
- Consultar especialistas dentro e fora da equipe do sprint;
- Reescrever os possíveis obstáculos na forma de oportunidades de melhoria;
- Agrupar oportunidades com temáticas semelhantes;
- Realizar votação para identificar as oportunidades mais relevantes;
- Definir o alvo do *sprint*.

#### 2° Dia

- Realizar *benchmarkings*;
- Desenhar um esboço do momento crítico da jornada do cliente, escolhido no dia anterior, em formato de *storyboard*.

#### 3° Dia

- Analisar todos os storyboards criados e votar nos mais promissores;
- Avaliar se as ideias vencedoras podem ser unificadas em um único protótipo;
- Elaborar em conjunto um único storyboard para planejamento do protótipo, tendo em mente o ponto de vista do cliente.

#### 4° Dia

- Escolher a ferramenta adequada para prototipação, dependendo da natureza do protótipo;
- Prototipar em conjunto ou em grupo, caso necessário;
- Elegar um membro da equipe para ser o Entrevistador do teste do protótipo.

#### 5° Dia

- Definir local e infraestrutura necessários para realização das entrevistas.
- Realizar cinco entrevistas;
- Levantar conclusões e feedbacks em relação às entrevistas e ao *sprint* como um todo.

Em virtude da versatilidade e das inúmeras vantagens, tais como a maneira rápida e eficiente na resolução de problemas de *design*, o *Design Sprint* tem sido empregado por empresas das mais diversas áreas (GOOGLE VENTURES, 2018).

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo Geral

Desenvolver estratégias de consultoria de comunicação adaptada à empresa Laticínios Milhã de modo a possibilitar o crescimento desta e de outras empresas do setor biotecnológico.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Coletar e registrar informações a respeito dos objetivos da empresa biotecnológica e do cliente, do bioproduto comercializado e dos conceitos e princípios adotados em políticas comerciais e de comunicação;
- Realizar análise interna e provisionar metas para o ano de 2019;
- Conhecer o perfil dos consumidores, recursos de comunicação e preferência de consumo;
- Elaborar relatórios críticos, organizados e avaliados possibilitando decisões e intervenções;
- Propor estratégias e planos de ação para comunicação e divulgação da marca.

## 4 METODOLOGIA

Neste trabalho empregou-se a pesquisa exploratória, onde inicialmente realizou-se um levantamento de fontes bibliográficas a fim de buscar compreender teorias e conteúdos relacionados ao tema, tais como a evolução histórica do setor empresarial biotecnológico e a conjuntura contemporânea nacional e no estado do Ceará, os desafios ao crescimento de empresas de cunho biotecnológico, a relevância do perfil empreendedor de biotecnologistas, bem como conceitos de serviços de consultoria e metodologias de *design* de produto e resolução de problemas.

Sobre a pesquisa exploratória pode-se afirmar que

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Com fins ao desenvolvimento de um *design* estratégico de consultoria de comunicação adaptado à bioindústria Laticínios Milhã, esta pesquisa exploratória em forma de estudo de caso se desenvolveu em três etapas, aqui nomeadas: diagnóstico, comunicação da estratégia e implementação (Figura 6). Tais etapas unem conceitos do *Sprint*, *Design Thinking* e *Marketing* (AMBROSE; HARRIS 2011; UXDESIGN, 2015).

Figura 6 - Etapas do desenvolvimento de um *design* estratégico de consultoria de comunicação à bioindústria Laticínios Milhã.

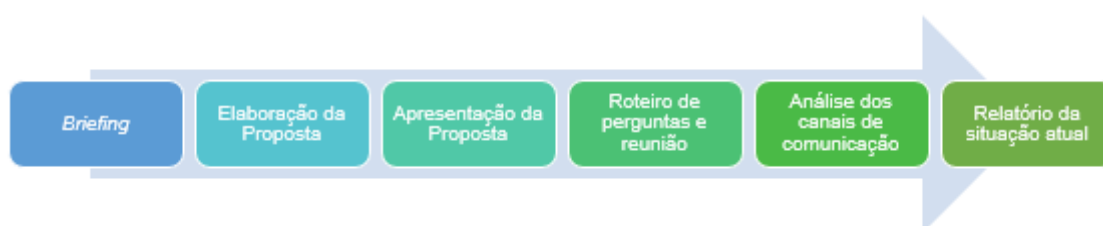




## 4.1 Diagnóstico

A etapa de diagnóstico constou em 6 fases, conforme apresenta a Figura 7.

Figura 7 – Fases da etapa de diagnóstico da consultoria de comunicação e relacionamento da bioindústria Milhã



A fase do *briefing* teve a finalidade de coletar informações sobre a empresa. Nesse sentido, uma pesquisa exploratória qualitativa foi aplicada para compreender e diagnosticar a situação atual da empresa Laticínios Milhã em que se empregou uma entrevista semiestruturada com a gestora Beatriz Pinheiro na data de 10 de setembro de 2019. Um resumo do questionário aplicado encontra-se no Apêndice A.

A principal característica da pesquisa qualitativa é o uso de perguntas abertas, sem opções de respostas predeterminadas, justamente o fato que enriquece o leque de respostas captadas dos entrevistados (MCDANIEL; GATES, 2003).

Na entrevista semiestruturada o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GERHARDT, 2009).

Buscou-se com este diagnóstico inicial conhecer a história da empresa, os bioprodutos e bioprocessos, tamanho físico, extensão da atuação, gestão, concorrência, clientela, ambições futuras, dentre outros.

Conhecendo a situação, elaborou-se uma proposta de consultoria de comunicação e relacionamento à empresa Laticínios Milhã a qual foi apresentada

aos gestores por meio de uma reunião expositiva dialogada, bem como a proposta foi encaminhada para o e-mail comercial da empresa. Em seguida, elaborou-se um roteiro de perguntas as quais foram discutidas em uma reunião com os gestores da empresa (Apêndice B).

Foi realizado períodos de vivência na empresa para fins de observações, registros, acompanhamento e verificação do funcionamento dos setores chave.

A análise de canais de comunicação se deu por meio da avaliação dos dados obtidos nas etapas anteriores, bem como das ferramentas disponíveis no *design* de comunicação de *marketing*.

Um relatório situacional atualizado foi elaborado ao término da etapa de diagnóstico.

#### 4.2 Comunicação da estratégia

Uma vez realizada a análise das variáveis internas e externas associadas à comunicação da empresa, buscou-se definir as personas do empreendimento a fim de permitir a criação de estratégias de comunicação para promover os produtos.

Personas são exemplos ou arquétipos de compradores reais que permitem que os profissionais de marketing criem estratégias para promover produtos e serviços para as pessoas que podem compra-los (REVELLA, 2015).

Assim, um total de 8 clientes participaram de uma entrevista parcialmente estruturada que buscou conhecer o perfil dos consumidores no que se refere a informações demográficas, costumes de comunicação, bem como a satisfação com os produtos da marca. Os resultados foram estruturados, analisados e apresentados aos gestores da empresa por meio de relatório.

A fim de que se pudesse conhecer melhor o perfil dos compradores, analisar os motivos do despertar de interesse pelos produtos, e, ainda, solucionar os pontos fracos que desfavorecem a experiência de compra, um mapeamento da jornada de comunicação do cliente foi desenvolvido baseado nas informações coletadas na entrevista com os consumidores.

A jornada do consumidor engloba todos os pontos de contato com a marca desde as etapas iniciais do processo de compra, onde o consumidor ainda não reconheceu sequer a necessidade de comprar o produto (BORGES *et al.*, 2014).

Os resultados desse mapeamento foram estruturados, analisados, os canais de comunicação foram classificados dentro das etapas da jornada, pontos críticos foram identificados e os resultados foram apresentados aos gestores da empresa por meio de relatório a fim de nortear as estratégias para se aumentar a eficiência na comunicação.

#### 4.3 Implementação

Após a análise dos resultados da etapa de comunicação da estratégia buscou-se transpor as dificuldades, limitações e pontos críticos identificados.

Assim definiu-se temáticas potenciais para serem empregadas pela empresa sob estudo em mensagens direcionadas ao comerciante e ao consumidor final.

Um novo mapa de comunicação (ideal) para a empresa sob estudo foi desenhado.

Planos de ação foram desenvolvidos com a finalidade de se atingir o mapa de comunicação ideal e, conseqüentemente, aumentar o número de clientes e vendas

O levantamento de todo o material necessário para a execução de cada plano de ação foi realizado, bem como foram estimados os valores em reais que poderão ser investidos em cada plano.

O cronograma para a implementação dos planos de ação foi proposto.

A fim de permitir a avaliação da eficiência na execução das estratégias definiu-se indicadores e metas.

Um relatório de apresentação dos planos de ação, metas e indicadores da Laticínios Milhã foi elaborado ao término e apresentado aos gestores.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 Diagnóstico

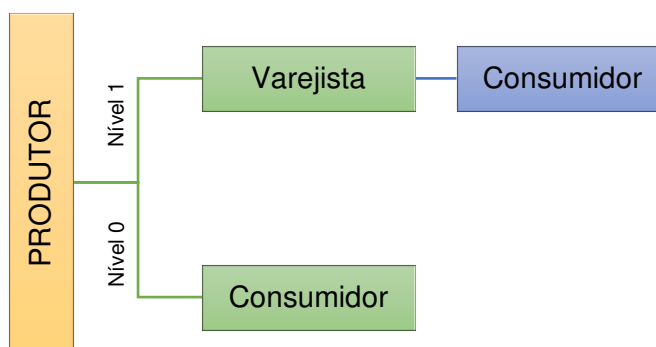
#### 5.1.1 Briefing de comunicação: caracterização da empresa

A microempresa Laticínios Milhã, genuinamente cearense, foi inaugurada em 1994 por Antônio Jackson Pinheiro, o qual observou o potencial para investimento no ramo de laticínios na cidade de Milhã após a realização de uma viagem de Milhã para a capital Fortaleza, Ceará. Inicialmente os produtos eram fabricados pela família de forma artesanal e devido à grande demanda e necessidade de padronização dos produtos viu-se a necessidade da criação de um espaço maior, modernização de maquinário e capacitação de funcionários.

Há 25 anos no ramo do setor de laticínios, a empresa Laticínios Milhã mantém a tradição em seus produtos e comunicação de *marketing*.

Sua clientela se concentra especialmente em Fortaleza onde os produtos são comercializados à micro e pequenas empresas do setor alimentício. Além da comercialização à varejistas, a empresa Milha utiliza como canal de *marketing* de bens de consumo a venda diretamente ao consumidor final. A figura 8 mostra os níveis de canais de distribuição utilizados pela empresa Laticínios Milhã.

Figura 8 - Níveis de canais de distribuição empregados na empresa Laticínios Milhã.



Observa-se que a bioindústria emprega os canais de nível zero e de nível 1 para comercialização de seus produtos, o que mostra o potencial de crescimento no *marketing* de bens de consumo, bem como no *marketing* industrial onde é possível o fabricante utilizar sua força de vendas para vender diretamente para seus clientes,

ou vender para distribuidores do setor em questão, que vendem para os clientes industriais, ou por meio de representantes próprios ou de divisões de vendas diretamente aos clientes, ou diretamente, por meio de distribuidores industriais (FACULDADE PADRE JOÃO BAGOZZI, 2016).

A pequena contribuição local para o lucro possivelmente está relacionada a presença da concorrência, em que se observa a existência de 20 empresas de laticínios na cidade, somada a ínfima quantidade de canais de comunicação, em que até o momento não existe rede social para a empresa, *site* ou *Google* negócios.

Segundo Kotler (2000), é por meio das comunicações de *marketing* que as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre as marcas que eles comercializam. Sabe-se que com o desenvolvimento da tecnologia da informação e da comunicação, especialmente a *internet*, o *marketing* interativo evoluiu para o *marketing* eletrônico ou *e-marketing*, também conhecido como marketing digital que apresenta dentre outras ações estratégicas o *marketing* nas mídias sociais, o *marketing* viral, o *e-marketing* e a publicidade *on-line*.

No quadro de funcionários existem atualmente cerca de 10 a 15 colaboradores, o que permite classificar a empresa Laticínios Milhã como uma microempresa (quantidade de funcionários inferior a 20) conforme a qualificação de dimensão do porte de empresas por número de funcionários proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013).

A matéria prima para fabricação dos produtos laticínios são provenientes de pequenos produtores agropecuários da zona rural do Ceará, o que certamente têm contribuído na geração de renda e desenvolvimento local. A empresa possui um sistema não padronizado de registro de pedidos e entregas pelo aplicativo Whatsapp.

A gestão da empresa familiar é organizada da seguinte maneira: a mãe detém o conhecimento logístico (perfil executor) para o funcionamento e fabricação dos produtos; o pai possui visão holística do empreendimento, habilidade na resolução de problemas e perfil inovador; e as filhas se encarregam da digitalização de todos os documentos em planilhas para fins contábeis e de controle financeiro, bem como possuem habilidade e experiência na resolução de assuntos administrativos.

### 5.1.2 Elaboração e apresentação da proposta

A proposta de consultoria de comunicação e relacionamento à empresa Laticínios Milhã foi exibida aos gestores por meio de uma reunião expositiva dialogada, bem como a proposta foi encaminhada para o e-mail comercial da empresa (Apêndice C).

A proposta constou na apresentação: das principais constatações realizadas durante a etapa de *briefing*; das dificuldades observadas dentro da comunicação e relacionamento com clientes; da proposta de *design* de comunicação adaptada à bioindústria; expectativas após a implementação da proposta; e cronograma e investimento. A figura 9 apresenta a página de apresentação da proposta de consultoria de comunicação e relacionamento para a empresa Laticínios Milhã.

Figura 9 - Apresentação da proposta de consultoria de comunicação e relacionamento para a empresa Laticínios Milhã etapa de *briefing*.



Considerando as dificuldades observadas dentro da comunicação e relacionamento com clientes, nota-se problemas em três áreas: gestão de informação, comunicação com revendedores e comunicação com o cliente.

Em relação a gestão de informação, observou-se a falta de controle e gestão de contatos de clientes diretos e indiretos; a falta de delineamento de personas do consumo do produto; e a ausência de estratégias *online* e *offline* para captação de dados de clientes diretos e indiretos.

No que se refere a comunicação com revendedores, notou-se a ausência de presença digital focada para empresas; o desejo de expansão para outros interiores e maior cobertura de Fortaleza, no entanto ainda desfocado; e a ausência de informações sobre produtos e preços de produtos de maneira acessível.

Na área de comunicação com o cliente, ressaltou-se a ausência de presença digital focada nos consumidores indiretos; a inexistência de um mecanismo de comunicação controlado com o público, apesar de marca ser consolidada na zona rural; e o não aproveitamento de oportunidades de visibilidade com lançamentos de novos produtos ou avisos.

Considerando a sondagem realizada na etapa de *briefing* e o levantamento das dificuldades na comunicação e relacionamento com clientes é que se propôs trazer mudanças para sua comunicação com a finalidade de gerar maior valor à marca, visibilidade e renda. O escopo proposto foi formado por 3 etapas: definição de personas do negócio; desenho de jornada de comunicação; e aumento de eficiência na comunicação (Figura 10).

Figura 10 - Proposta de mudanças na comunicação adaptada à bioindústria Milhã.



Com o desenvolvimento da proposta espera-se o controle de Informação, o reconhecimento do cliente, e, conseqüentemente, o ganho de mercado. Um cronograma com as análises e relatórios a serem entregues e investimento teórico foram também apresentados aos gestores (Apêndice C).

### 5.1.3 Roteiro de perguntas e reunião: análise da situação

#### 5.1.3.1 Produtos

A análise da situação após o roteiro de perguntas e reunião realizada ao gestores (Apêndice B), permitiu identificar os produtos comercializados: queijo muçarela fatiado, queijo coalho, queijo coalho light, queijo minas, requeijão cremoso e creme de nata, todos eles com baixo nível de sódio. O produto carro chefe é o queijo muçarela (90 % da produção). Todos os produtos comercializados são de fabricação própria.

Todo queijo é produzido a partir do leite proveniente de micro e pequenos produtores das redondezas. Antes de ser usado na produção, o leite passa por testes preliminares a fim de identificar se atender aos parâmetros de acidez, nível de gorduras, proteínas e água. O soro desnatado remanescente da produção é destinado aos micro e pequenos produtores rurais de onde o leite é inicialmente fornecido, em que para cada litro de leite é devolvido 1 litro de soro que é usado na alimentação e engorda de animais.

Uma marca secundária é usada para vender o mesmo produto a um preço mais baixo, utilizando uma estratégia de Marca *Premium* e Marca Popular para seus queijos, onde a marca *premium* é a Laticínios Milhã e a marca popular é a Terra do Leite.

#### 5.1.3.2 Embalagem

Todas as embalagens são feitas de plástico e impressas previamente na forma de tiragem (Figura 11).

Nota-se o desejo de renovar as embalagens e a existência de um novo *design* preliminar que ainda não está definido uma vez que não impresso. As alterações nas embalagens e a integração da comunicação *off-line* (mensagens na embalagem) e



*online* (presença nas mídias digitais, caso seja um dos planos de ação) certamente irão contribuir para alavancar as vendas possibilitando a expansão da empresa Laticínios Milhã.

Figura 11 - Embalagens dos produtos comercializados pela empresa Laticínios Milhã.



Inicialmente a embalagem servia somente como proteção do produto e para facilitar o transporte do mesmo, mas hoje ela é a peça fundamental do produto na sua comercialização, pois incorpora a comunicação, aumenta o tempo de vida do produto, e traz conveniência e conforto para a vida dos consumidores (MOURA; LOPES, 2013).

A percepção da embalagem é um fator que influencia diretamente o consumidor na sua decisão de compra e aquisição de um produto embalado. Ela agrega valor ao produto, interfere na qualidade percebida e forma conceito sobre o fabricante elevando ou rebaixando sua imagem de marca (MESTRINER, 2002).

A embalagem exerce influência diretamente na sensibilidade humana atingindo a parte motivacional, levando o consumidor a realizar um desejo despertado impulsivamente pelo ato da compra e que a percepção da embalagem é uma força excitante que pode induzir o consumidor a adquirir um produto pela embalagem (BLESSA, 2007).

### 5.1.3.3 Objetivo Principal

O principal objetivo da empresa a curto e médio prazo é atingir o máximo de cidades dos interiores cearenses visto a menor competitividade qualificada, bem como a presença de clientela onde a marca possui relevância.

#### 5.1.4 Vivência: bioprodutos e bioprocessos

O queijo é um dos alimentos mais antigos da história da humanidade, sendo comumente utilizado para exemplificar o significado de biotecnologia clássica e moderna. O uso de microrganismos para a fermentação do leite, com a consequente maturação do queijo, é um exemplo de biotecnologia clássica. No entanto, o emprego da biotecnologia moderna na década de 90 solucionou um problema na produção de queijo ao desenvolver bactérias transgênicas para obter o “coalho” (PROFISSÃO BIOTEC, 2017).

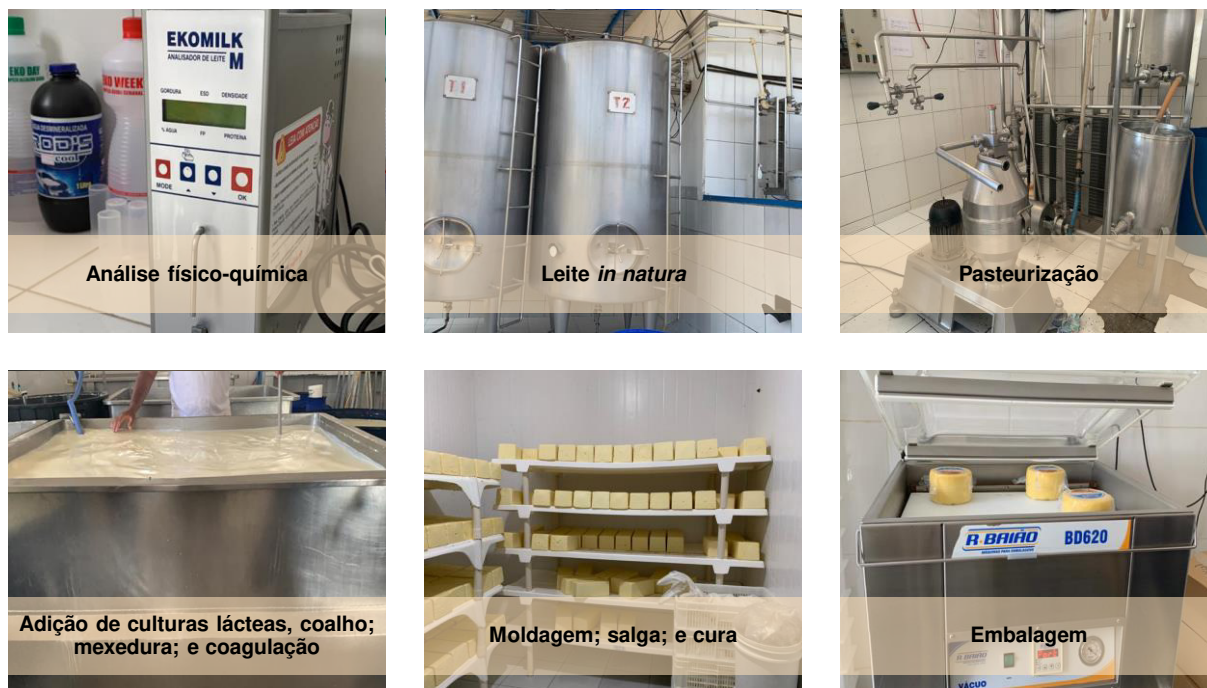
Queijo é o produto fresco ou maturado que se obtém por separação parcial do soro do leite ou leite reconstituído (integral, parcial ou totalmente desnatado), ou de soros lácteos, coagulados pela ação física do calho, de enzimas específicas, de bactéria específica, de ácidos orgânicos, isolados ou combinados, todos de qualidade apta para uso alimentar, com ou sem agregação de substâncias alimentícias e/ou especiarias e/ou condimentos, aditivos especificamente indicados, substâncias aromatizantes e matérias corantes (BRASIL, 1996).

Momentos de vivência na empresa Laticínios Milhã proporcionaram a compreensão dos bioprocessos envolvidos na produção do queijo mussarela, coalho e demais laticínios. Além disso pode-se observar a contribuição da biotecnologia clássica e moderna ao longo dos anos na produção de queijo.

A fabricação de queijos envolve alguns procedimentos gerais e outros que são específicos de cada tipo de queijo. Variações na origem do leite, nas técnicas de processamento e no tempo de maturação criam a imensa variedade de queijos que somam aproximadamente 1.000 tipos de queijos conhecidos. Assim a classificação dos queijos baseia-se em características decorrentes do tipo de leite utilizado, do tipo de coagulação, da consistência da pasta, do teor de gordura, do tipo de casca, do tempo de cura, entre outros (PERRY, 2004).

A figura 12 apresenta o registro de algumas etapas da produção de queijos na empresa Laticínios Milhã.

Figura 12 - Etapas da produção de queijo.



A tecnologia de fabricação de queijos compreende as seguintes etapas básicas: análise físico química do leite *in natura*; pasteurização do leite, exceto para a produção do queijo mussarela; coagulação do leite que é feita diretamente pela flora microbiana do leite para o queijo mussarela ou pela adição de cultivo bacteriano apropriado (coalho ou fermento) para o queijo coalho; corte da coalhada, para dessoramento; moldagem e prensa, dependendo do queijo; salga e cura, dependendo do queijo; embalagem e armazenamento.

Para aqueles queijos que passam por um período de maturação antes de serem consumidos, o leite pode ou não ser utilizado *in natura*. Na forma *in natura*, as bactérias fermentadoras naturalmente presentes no leite podem realizar o processo de fermentação láctica. Nesse tipo de fermentação, as bactérias (*Lactobacilos delbrueckii*, *L. bulgaricus*, *L. pentosus*, *L. casei*, *L. leichmannii* e *Streptococcus lactis*) utilizam a lactose presente no leite como ponto de partida para a obtenção de galactose e glicose, e posteriormente a glicose em ácido láctico, aumentando a

acidez do leite e provocando a sua coagulação (PROFISSÃO BIOTEC, 2017; PERRY, 2004).

Para a produção de queijos frescos, o leite deve ser obrigatoriamente pasteurizado. Isso porque esta etapa garante a destruição dos microrganismos patogênicos presentes no leite *in natura* através do aquecimento térmico, e, portanto assegura a saúde pública e a segurança alimentar. No entanto, a adição de um inóculo precisa ser realizada através do uso de fermentos lácteos (bactérias fermentadoras) (PROFISSÃO BIOTEC, 2017; PERRY, 2004).

Depois da fermentação pelas bactérias, adiciona-se uma mistura das enzimas proteolíticas formada por quimosina e pepsina (vulgarmente conhecida como coalho ou renina). Essas enzimas atuam hidrolisando ligações peptídicas da caseína, transformando-a em *para-caseína*, que precipita em presença de íons  $\text{Ca}^{2+}$  formando a coalhada. Este processo é dependente da temperatura, do pH e do teor de cálcio do leite (PROFISSÃO BIOTEC, 2017; PERRY, 2004).

A fonte tradicional do “coalho” é o abomaso (quarto estômago dos ruminantes) de bezerros lactentes ou de outros ruminantes jovens. No entanto, a quantidade de enzimas que se consegue obter dos bezerros é sempre inferior às exigências de mercado, e a maioria das proteases presentes em “coalhos” de origem vegetal, microbiana ou pepsínica apresentam desvantagens que estão relacionadas ao sabor final, à alta atividade proteolítica, pouca especificidade, dentre outros. Assim, a maior parte do “coalho” utilizado é produzido laboratorialmente com leveduras, fungos ou bactérias geneticamente modificadas graças a biotecnologia moderna (PROFISSÃO BIOTEC, 2017; AGRONEGOCIOS, 2015).

#### 5.1.5 Análise dos Canais de Comunicação

Os canais de comunicação usados se limitam ao contato pessoal (físico) com os clientes quando eles vão a fábrica, ao contato pessoal na entrega de pedidos à empresa, telefonema, *WhatsApp* dos proprietários (particulares) para realização de pedidos e *e-mail* para resolução de assuntos internos. Assim, observa-se que atualmente não existe presença *online* e o a comunicação com o público alvo ocorre de maneira informal, imensurável e sem maiores possibilidades de análise.

Desenvolver canais de comunicação interativos com os clientes é uma forma adequada e indicada para se estabelecer bom relacionamento com os clientes.

Dessa forma as comunicações de *marketing* são usadas para que o consumidor saiba como e porque um produto é usado, estreitando um relacionamento entre as empresas vendedoras e seus consumidores. Sendo assim, o autor afirma que o estilo e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa, tudo comunica algo aos compradores e tais comunicações se dão de diversas ferramentas (KOTLER, 2000).

#### 5.1.6 Relatório da situação atual

O relatório da situação da empresa Laticínios Milhã foi elaborado após a análise das informações colhidas durante o *briefing* e a visita à fábrica e apresenta aspectos relevantes sobre conjuntura da comunicação empresarial, evidenciando como a empresa se relaciona com o cliente varejista (empresas que compram os produtos) e com o consumidor (pessoa que consome o produto), seus canais de comunicação atuais e as principais oportunidades que deixam de ser aproveitadas pela empresa atualmente (Apêndice D)

Dentre os aspectos que se referem ao relacionamento com o cliente varejista, observou-se que todo o contato realizado se dá via telefone, WhatsApp ou de maneira presencial através da entrega de produtos ou quando o cliente se direciona a fábrica. De modo geral, a captação de clientes varejistas ocorre por meio de indicações de outros clientes ou através do contato pessoal realizado pelos gestores da Laticínios Milhã. Apesar da empresa possuir um e-mail, os clientes não possuem o costume de usar este canal de comunicação.

Quanto ao relacionamento da empresa com os consumidores da zona rural notou-se que todo o contato é realizado via WhatsApp ou de maneira presencial, seja na entrega de produtos ou na realização de pedidos na própria fábrica. Por outro lado, o contato entre a empresa e seus consumidores da capital Fortaleza só ocorre ocasionalmente de maneira presencial. Apesar dos elogios e do bom reconhecimento de qualidade dos produtos por parte de todos os consumidores, não é realizado uma pesquisa de satisfação periódica para comunicar resultados e engajar os consumidores com a co-criação de novos produtos ou ações de *marketing*.

De modo geral, pôde-se listar os meios de comunicação utilizados que se resumem ao telefone da empresa e gestores; WhatsApp de gestores; e-mail da empresa; contato pessoal com gestores; e prateleira de clientes. Diante das limitações dos canais de comunicação empregados pela empresa Laticínios Milhã, observa-se oportunidades ainda não exploradas, tais como as redes sociais e ferramentas de busca do Google e Google para empresas; a realização de ações para engajar e fidelizar, ainda mais, os clientes; chamadas de ação nas embalagens para entrar em contato ou engajar consumidores que levam seus produtos para dentro de suas residências.

Com base nessas informações e a importância do destaque em meio aos concorrentes, é visível a necessidade de planejamentos e estratégias que possibilitem a criação de um plano estruturado de *marketing* de comunicação com foco na valorização da marca e de todas as suas vantagens competitivas.

## 5.2 Comunicação da estratégia

A comunicação da estratégia se deu por meio das 3 etapas: definição de personas do negócio; desenho de jornada de comunicação; e aumento de eficiência na comunicação. O relatório da comunicação da estratégia foi apresentado aos gestores por meio de relatório (Apêndice E).

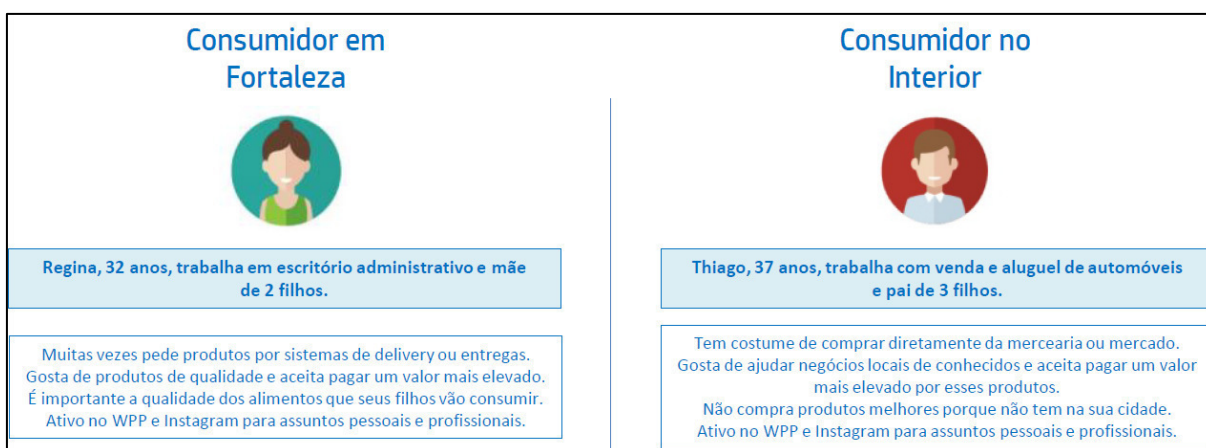
### 5.2.1 Definição de personas do negócio

A pesquisa com público-alvo ocorreu no mês de setembro de 2019 por meio de uma entrevista parcialmente estruturada com uma amostragem não probabilística. Os resultados da pesquisa possibilitaram a definição e criação de personas da empresa Laticínios Milhã as quais são apresentadas nas figuras 13 e 14.

Figura 13 - Personas de micro e pequenas empresas (varejistas) da Laticínio Milhã.



Figura 14 - Personas de consumidores da Laticínio Milhã.



O público varejista da Laticínio Milhã mostra um perfil de micro e pequenas empresas do setor alimentício com gestores de ambos os sexos, de faixa etária entre 30-45 anos, que não investem em *marketing* digital, mas que fazem uso das redes sociais do WhatsApp e Instagram para assuntos profissionais e pessoais, respectivamente.

O público de consumidores mostra uma clientela de ambos os sexos, entre 20 a 50 anos, com mais de 1 filho, trabalhadores do setor privado, que priorizam produtos de qualidade disponíveis e fazem uso de redes sociais como WhatsApp e Instagram para assuntos pessoais e profissionais.

A definição das personas guiará tudo o que for criado dentro das estratégias de *design* comunicacional de *marketing* e vendas a fim de que se atinja a pessoa correta, o cliente potencial, que tem interesse real pelo que se está entregando (REVELLA, 2015).

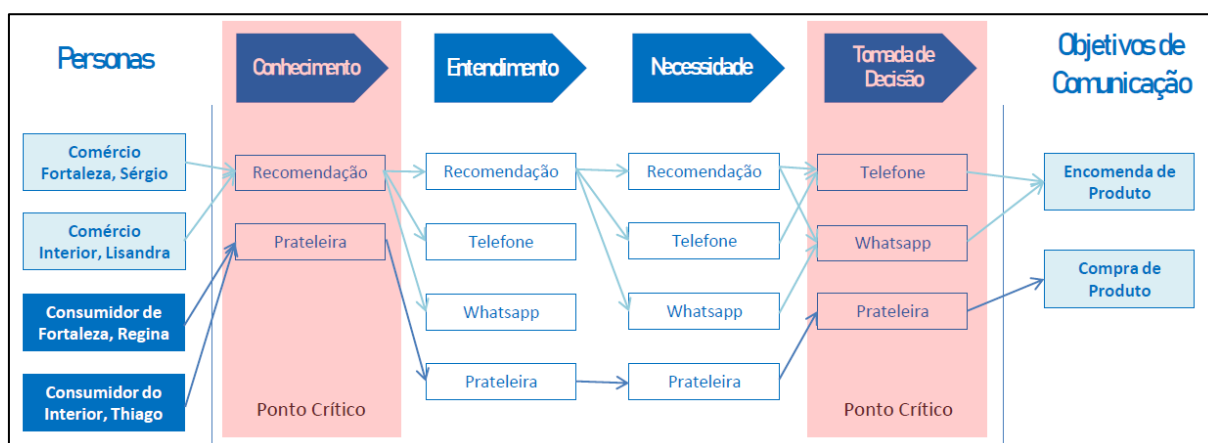
Através da definição de personas, o relacionamento com seu público ganhará eficiência visto que se tem consciência de detalhes sobre a vida, hábitos, gostos e informações sobre o trabalho do consumidor potencial com quem a empresa irá se relacionar e comunicar.

### 5.2.2 Desenho da jornada de comunicação

O mapa de comunicação tem a finalidade de mostrar o “caminho” percorrido pelo cliente desde o conhecimento da marca até a compra ou encomenda do produto, ou seja, o caminho trilhado até que se torne um cliente (BORGES *et al.*, 2014).

Apesar da importância da construção desse processo prematuramente para que a empresa possa agir na correção de possíveis falhas e na melhoria do processo, a Empresa Milhã ainda não possuía um mapa da jornada de comunicação do cliente definido. Assim os canais de comunicação e estilos de relacionamentos foram mapeados e os pontos críticos desse processo puderam ser levantados após a coletada de informações em entrevista com clientes. O mapa da jornada de comunicação construído é apresentado na figura 15.

Figura 15 - Mapa de comunicação Laticínios Milhã.



São quatro as fases do caminho trilhado pelo comprador até que ele se torne um cliente (conhecimento, entendimento, necessidade, tomada de decisão) e cada uma delas tem ações específicas que determinam quais são as estratégias mais adequadas.



A etapa do conhecimento é o momento onde a persona tem o primeiro contato com a marca, onde ela toma conhecimento da existência da mesma. Observando a jornada de comunicação das personas da Laticínios Milhã na Figura 15 nota-se a ínfima configuração disponível de tomar conhecimento sobre os produtos da empresa, que se resumem a recomendação e prateleira. A empresa apresenta uma deficiência no processo de divulgação ativa da marca, as duas únicas formas de expor a marca hoje são referências (cuja prática a empresa não incentiva diretamente) e se o consumidor entrar na mercearia física e encontrar o produto da marca na prateleira (cuja posição de destaque não é requisitada pela empresa). Assim observa-se a etapa do conhecimento do produto como um ponto crítico o qual deve ser otimizado.

As etapas de entendimento e necessidade são transportadas por diferentes canais de comunicação para varejistas. No entanto, os consumidores finais recebem estímulo apenas através das prateleiras o que mostra a relevância de embalagens informativas e apelativas, bem como a necessidade de diversificar os canais de comunicação, sobretudo para estes clientes.

A etapa de tomada de decisão da compra é o momento onde a persona conhece, entende e sabe que a empresa pode suprir uma necessidade, mas precisa escolher entre ela ou os concorrentes. Observando o mapeamento nesta etapa, nota-se apenas 3 canais de comunicação, sendo apenas um deles para o consumidor final. Além disso, durante a entrevistas com varejistas foi consenso de que a empresa peca em elementos e em comunicar elementos que ajudam na tomada de decisão, como a falta de emissão de cupom fiscal e a preocupação com qualidade de todos os insumos utilizados até o processo de produção e armazenamento final do produto. Assim a empresa também deixa de utilizar apelos emocionais importantes que colaborariam para uma tomada de decisão mais inconsciente de consumidores tanto de Fortaleza quanto do Interior. Este é outro ponto crítico da jornada e, portanto, mostra a necessidade de investimento para engajar e fidelizar ainda mais clientes e contribuir para o escalonamento mercadológico da empresa.

É importante lembrar que a jornada do cliente é um processo contínuo e que, dificilmente, terá uma versão final, pois precisa ser atualizada constantemente (BORGES *et al.*, 2014).

### 5.2.3 Aumento da eficiência na comunicação

A definição de personas, a pesquisa de satisfação e costumes de consumo de informação e o mapeamento da jornada de comunicação do cliente auxiliou a conhecer melhor o perfil das personas e os pontos críticos que necessitam ser solucionados.

Baseado nesse resultados buscou-se por meio de planos de ação e orçamentos elaborar e detalhar ações a serem tomadas e identificar a viabilidade na execução, empresa ou pessoa que irá realizá-las, bem como orçar os gastos desse investimento.

Além disso, buscou-se por meio de metas e indicadores identificar métricas que representarão o sucesso ou necessidade de melhoria dos planos de ação executados e estabelecer metas com base em projeções.

## 5.3 Implementação

Um relatório com as propostas de planos de ação, metas e indicadores para a empresa Laticínios Milhã foi elaborado e apresentado aos gestores com a finalidade de transpor as dificuldades, limitações e pontos críticos identificados no desenvolvimento deste trabalho (Apêndice F).

Considerando a relevância das mensagens atreladas a marca e as limitações observadas no processo de comunicação da empresa sob estudo, identificou-se as temáticas: “Tradição” e “Qualidade de Produtos” como potenciais para serem empregadas em mensagens direcionadas ao comerciante e ao consumidor final; e as temáticas “Alimentação Saudável” e “Desenvolvimento Socioeconômico Local” para serem utilizadas em mensagens direcionadas ao consumidor final.

É importante reforçar que o objetivo do processo de comunicação de *marketing* não está somente em informar, mas está também em persuadir, motivar, e atrair a atenção do receptor (OGDEN, 2007).

### 5.3.1 Desenho da jornada de comunicação ideal

Levando em conta a importância dos canais de comunicação e a ínfima quantidade empregada pela empresa sob estudo, identificou-se a necessidade em

acrescentar os canais de comunicação: whatsapp *business*, o desenvolvimento de ações locais e a promoção de eventos como canais direcionados ao comerciante e ao consumidor final; e a criação de *Fan pages* nas redes sociais do Instagram e Facebook como canais direcionados aos consumidores finais.

A criação de novos canais de comunicação são excelentes alternativas para ampliação e maximização da lucratividade dentro da empresa. A empresa não apresentou ferramentas para promoção e nem ações para o fortalecimento de estratégias mercadológicas e, portanto, a inserção desses instrumentos é essencial para fidelizar clientes por meio da construção dos sentimentos de satisfação, credibilidade e conforto.

Assim estabeleceu-se os mapas de comunicação ideais com o cliente comerciante (Figura 16) e com o consumidor final (Figura 17) para a empresa sob estudo, em que as linhas tracejadas representam as conexões que serão criadas com o plano de ação.

Figura 16 - Mapa de comunicação ideal com o cliente comerciante.

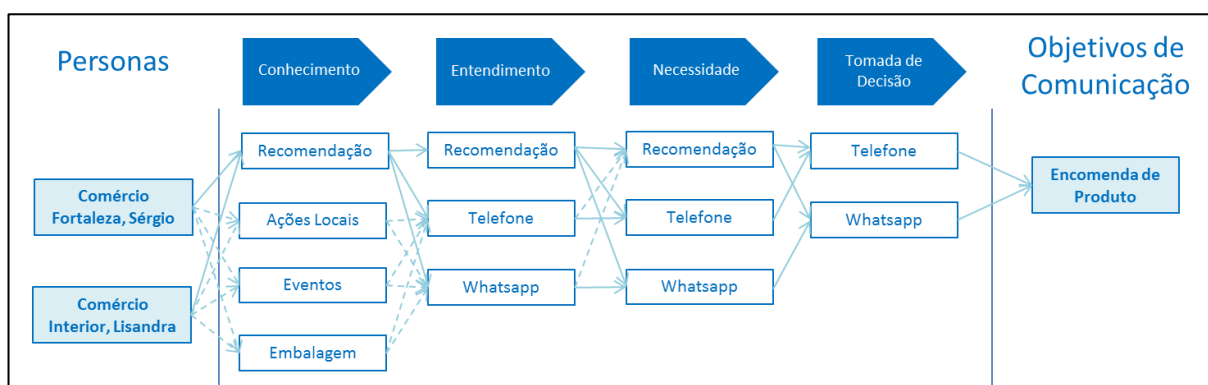


Figura 17 - Mapa de comunicação ideal com o cliente consumidor.



Observa-se como a criação de novas conexões por meio do acréscimo e diversificação dos canais de comunicação se mostram fundamentais para transpor os pontos críticos identificados no mapa de comunicação real.

Com o novo *design* de comunicação na etapa do conhecimento do produto a empresa apresentará um grande crescimento no seu alcance e quantidade de vendas, visto que a etapa de conhecimento, antes dos planos de ação, contava apenas com dois canais dedicados e após a consultoria e implementação possuirá cinco canais dedicados, todos com estratégias e metas definidas.

Na etapa de tomada de decisão é onde a empresa notará um maior retorno financeiro, pois os planos de ação farão com que seu produto seja mais consumido, se destacando da concorrência em pontos de venda, bem como seja mais encomendado e escolhido para estar presente em mais pontos de venda em cidades do interior onde a marca já atua ou planeja atuar e na própria capital cearense.

### 5.3.2 Planos de ação

Foram definidos 5 planos de ação para o *design* da comunicação de *marketing* da empresa sob estudo e, conseqüentemente, aumentar do número de clientes interessados nos produtos e vendas (Figura 18).

Figura 18 - Planos de ação para implementação na empresa Laticínios Milhã.



O plano de ação A refere-se à adoção do uso do *WhatsApp Business* para otimizar o relacionamento com os clientes (consumidor e varejista). Toda a comunicação, quando empregado o *WhatsApp Business*, permanecerá concentrada neste canal por meio de um número comercial que facilitará a interação com os clientes, fornecendo ferramentas para automatizar, classificar e responder rapidamente a mensagens e assegurando uma comunicação efetiva e controlada.

O plano de ação B refere-se à criação e gestão de contas nas mídias sociais de relacionamento Instagram e *Facebook* com a finalidade de melhorar o *marketing* digital na comunicação junto ao consumidor final. Através destes canais a empresa poderá expor mensagens, valores e comunicados de ações, promoções, eventos e lançamento de produtos.

Para Torres (2009) cada indivíduo influencia não só um grupo de amigos, mas vários grupos de comunidades às quais pertence, com várias pessoas que influenciam outras comunidades, em uma progressão geométrica, que leva ao chamado efeito viral, que multiplica e amplifica qualquer mensagem de interesse coletivo. Assim o plano de ação B contribuirá para a criação de uma base de clientes engajados e propensos a lembrar e recomendar a marca Laticínios Milhã.

O plano de ação C trata-se do desenvolvimento de ações de promoção da marca Laticínios Milhã em pontos de vendas e cidades alvo. A promoção da marca poderá consistir em amostras dos produtos, promoções exclusivas para

consumidores ou painéis indicativos *in loco* das vantagens e diferenciais da marca. O emprego de ferramentas de comunicação visual, tais como artes de *banners*, painéis e estandes, favorecerão a execução deste plano, garantindo dessa forma a visibilidade dos produtos. Este plano de ação aliado ao uso das redes sociais, contemplada no plano de ação B, promoverá a exposição das atividades relacionadas a promoção da marca, motivando consumidores à compra.

A promoção de vendas é muito importante para a divulgação dos produtos, colocando em destaque seus benefícios e qualidades, criando fatores-chave para diferenciar-se de seus concorrentes. Como consequência leva ao crescimento e fortalecimento da marca, bem como o seu reconhecimento perante os clientes, potencializando suas vendas, gerando um consumo maior e deixando sua marca em evidência (FACULDADE PADRE JOÃO BAGOZZI, 2016).

O plano de ação D consiste na organização e participação em eventos relacionados à saúde, esporte e bem-estar, de modo a atrelar a marca a estas temáticas. A promoção de eventos ocorrerá através da organização e patrocínio acontecimentos esportivos nas cidades de interiores onde a marca esta ou deseja estar presente, tal como corridas. Durante a realização dos eventos serão expostos os produtos e a *logo* da empresa, evidenciando o propósito e a preocupação com o consumidor. Além disso, a participação da empresa em eventos que contemplem as temáticas, seja como patrocinador ou apenas com o intuito de marcar presença, é relevante.

Algumas das vantagens da conexão empresa-cliente realizada por meio de eventos e experiências são: a relevância do evento à medida que o consumidor se torna pessoalmente envolvido; caráter envolvente, devido à vivacidade e à qualidade em tempo real dos eventos e experiências; a natureza implícita de eventos, em que se tem um tipo de venda não agressiva indireta (FACULDADE PADRE JOÃO BAGOZZI, 2016).

O plano de ação E trata da renovação das embalagens de produtos visto a necessidade em adicionar informações importantíssimas de contato e mensagens para atrelar a marca Laticínios Milhã às mensagens definidas como principais. Todas as redes sociais e meios de contato devem estar presentes na embalagem.

A embalagem é essencial no processo de marketing do produto. Sabe-se que na escolha entre produtos com embalagens de diferentes *layouts* a escolha é sempre pela que possui uma forma mais arrojada, e que as embalagens “comuns”

não são atrativas para o consumidor e por consequência podem influenciar em uma decisão negativa para adquirir determinado produto (MOURA; LOPES, 2013).

### 5.3.2.1 Investimento e cronograma

A Tabela 2 mostra o investimento estimado para cada plano de ação e o cronograma de execução.

Plano de ação	Orçamento (R\$)	Cronograma		
		Novembro	Dezembro	Janeiro
A	30,00 <sup>a</sup>	X		
B	650,00 <sup>b</sup>	X		
C	1.650,00 <sup>a</sup>	X	X	
D	6.850,00 <sup>c</sup>		X	X
E	260,00 <sup>c</sup>	X	X	

INVESTIMENTOS: a=fixo; b=mensal; c=opcional e distribuído

Tabela 2 - Orçamento e cronograma de execução dos planos de ação

O investimento no plano de ação A trata-se da aquisição de um chip de celular para a instalação, ativação do número e uso do WhatsApp *Business*. Para o plano B os gastos referem-se à administração e gestão de 3 postagens semanais para fins de manutenção da presença digital. Em relação ao plano C, o investimento refere-se a elaboração das artes de *banners*, painéis e estandes, construção de 4 *banners*, 4 painéis e 1 estande. No plano D o investimento é opcional e distribuído na organização de eventos como palestras sobre saúde, organização de corridas em que os ingressos podem vir a cobrir o custo, patrocínio de eventos pequenos realizado por instituições de ensino superior. Enquanto que o investimento no plano E trata-se do design de novas embalagens.

### 5.3.2.1 Indicadores e metas

A eficiência na execução das estratégias poderá ser monitorada por meio da definição de três indicadores e suas respectivas metas conforme apresenta a Figura 19.

Figura 19 - Indicadores e metas.

N° Pontos de Venda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Com o aumento do potencial de divulgação da marca alinhado com as ações de promoção de venda, espera-se o aumento de pontos de venda.</li></ul>
Faturamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Com o aumento da eficiência das etapas de conhecimento e tomada de decisão, os consumidores e clientes irão comprar mais produtos da marca, tendendo a elevar o faturamento</li></ul>
NPS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Net Promoting Score (NPS) se trata de um índice de recomendação da marca e este indica o quão inclinado seus clientes e consumidores estão a indicar sua marca para outras pessoas ou empresas, com as estratégias elaboradas é esperado que o NPS cresça.</li></ul>

As execuções das ações serão acompanhadas de perto e os resultados registrados.

Os indicadores da eficiência na implantação das estratégias propostas analisados a fim de evidenciar o alcance dos objetivos da empresa. A verificação entre o planejado e o implantado, assim como a comparação dos resultados entre o antes e o depois também serão analisados.

A socialização dos resultados entre os gestores da empresa, assim como aprendizados e eventuais problemas remanescentes serão fundamentais para nortear novas estratégias e estabelecer a melhoria contínua dos processos mercadológicos.



## 6 CONCLUSÃO

A empresa biotecnológica Laticínios Milhã está inserida no mercado há 25 anos atuando na comercialização de produtos do setor de laticínios. Visto as dificuldades no crescimento mercadológico este trabalho objetivou analisar a sua situação atual e ideal e propor o *design* e a implementação de uma consultoria otimizada de comunicação adaptada àquela bioindústria.

Os resultados do diagnóstico da situação real evidenciaram o relacionamento da empresa com o cliente intermediário e cliente final, os canais de comunicação empregados para divulgação dos produtos e ações, as oportunidades potenciais a serem exploradas, bem como os bioprodutos e bioprocessos empregados.

Quanto a etapa da comunicação da estratégia, os resultados possibilitaram a definição e criação de personas da empresa, as quais foram essenciais para nortear as estratégias de *design* comunicacional de *marketing* e vendas; a construção da jornada de comunicação do cliente que mapeou os canais de comunicação e estilos de relacionamentos, bem como identificou como pontos críticos desse processo a forma de tomar conhecimento do produto e a pequena influência na tomada de decisão da compra; e o planejamento das estratégias de comunicação de *marketing*.

Na etapa de implementação foram definidas temáticas potenciais para serem empregadas em mensagens direcionadas ao cliente. A estratégia da diversificação dos canais de comunicação com os diferentes clientes revelou ser essencial para se transpor os pontos críticos identificados no mapa de comunicação real. Os cinco planos de ação propostos se mostram potenciais para se alcançar o mapa de comunicação ideal desenhado. O investimento necessário e o cronograma de execução dos planos de ação revelam o potencial no aumento do número de clientes e, conseqüentemente, de vendas, em um curto período de tempo e com um pequeno investimento que pode ser flexibilizado, bem como reduzido.

Apesar do conhecimento empírico e da formação biotecnológica dos gestores da empresa familiar, a maior compreensão sobre aspectos do empreendedorismo poderia contribuir para o desenvolvimento de estratégias de comunicação de *marketing* e, conseqüentemente, para o crescimento da empresa. Assim observa-se que o esforço conjunto de universidades, governos e empresas vem ao longo dos anos contribuindo para o avanço da indústria de biotecnologia no Brasil, mas um sinergismo mais efetivo ainda é almejado por meio de condutas multidisciplinares no

que se refere ao empreendedorismo e a transferência de tecnologia para o setor produtivo.

As recomendações e lições compiladas neste trabalho são valiosas contribuições de estratégias para biotecnologistas e/ou empresários que visam empreender.

## REFERÊNCIAS

- ABDI. AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Panorama da Biotecnologia no Mundo e no Brasil**. Brasília: ABDI-CGEE, 2010.
- AGRONEGOCIOS. **Produção de queijo: origem dos coalhos**. Fernandes, J. 2015. Disponível em: <http://www.agronegocios.eu/noticias/producao-de-queijo-origem-dos-coalhos/>. Acesso em: 28 set. 2019.
- ALVES, N.; VARGAS, M.; BRITTO, J. Empresas de biotecnologia e biociências no Brasil: um panorama. *In*: II Encontro Nacional de Economia Industrial e Inovação. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ENEI, 2017.
- AMBROSE, G.; HARRIS, P. **Design thinking**: s.m. ação ou prática de pensar o *design*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BIANCHI, C. A Indústria Brasileira de Biotecnologia: montando o quebra-cabeça. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 99-116, 2013.
- BIO. BIOTECHNOLOGY INDUSTRY ORGANIZATION. 2004. **BIO members and profiles**. 2004. Disponível em: [www.bio.org](http://www.bio.org). Acesso: em 16 set. 2019.
- BIO. BIOTECHNOLOGY INDUSTRY ORGANIZATION. 2008. **Guide to Biotechnology**. Disponível em: <https://www.bio.org/sites/default/files/files/BiotechGuide2008.pdf>. Acesso: em 16 set. 2019.
- BIOTECHTOWN. **Os desafios de empreender em biotecnologia e ciências da vida**. Disponível em: <https://biotechtown.com/blog-post/empreender-em-biotecnologia/>. Acesso em: 19 set. 2019.
- BIOTIMIZE. **Mapa e desafios enfrentados por micro e pequenas empresas de Biotecnologia no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://www.biotimize.com/blog/mapa-e-desafios-enfrentados-por-micro-e-pequenas-empresas-de-biotecnologia-no-brasil>. Acesso em: 10 set. 2019.
- BLESSA, R. **Merchandising no Ponto-De-Venda**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- BORGES, F. R.; VEIGA, R. T.; GONÇALVES FILHO, C.; FERNANDES, I. B.; TORRES JUNIOR, N. Qualidade em serviços e gestão da experiência do cliente no comércio eletrônico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 2, p. 126-143, 2014.
- BRASIL. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC**. 2019. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 10 set 2019.
- BRASIL. Decreto nº 2.519, de 16 de março de 1998. **Promulga a Convenção sobre Diversidade Biológica**, assinada no Rio de Janeiro, em 05 de junho de 1992. Presidência da República Federativa do Brasil. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2519.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2519.htm). Acesso em: 16 set. 2019.

BRASIL. Decreto Nº 6.041, de 8 de fevereiro de 2007. **Institui a Política de Desenvolvimento da Biotecnologia, cria o Comitê Nacional de Biotecnologia e dá outras providências.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 9 fev. 2007. Seção 1, p. 1. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6041.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6041.htm). Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Portaria nº 146, de 07 de março de 1996. **Aprova os regulamentos técnicos de identidade e qualidade dos produtos lácteos.** Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 de março de 1996, Seção 1, p. 3977. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em: 27 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Categorização do setor de biotecnologia baseada na Classificação Internacional de Patentes e análise do panorama de depósito de pedidos de patentes neste Setor, no Brasil (2012-2016).** Rio de Janeiro: Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), Diretoria de Patentes (DIRPA), Coordenação Geral de Estudos, Projetos e Disseminação da Informação Tecnológica (CEPIT), Divisão de Estudos e Projetos (DIESP), 2018.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BUSINESSPOINT.PT. **A Importância do Design na Comunicação das Empresas.** Disponível em: <https://www.businesspoint.pt/blogue/marketing/a-importancia-do-design-na-comunicacao-das-empresas>. Acesso em: 20 set. 2019.

CEBRAP. CENTRO BRASILEIRO DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO. BRBIOTEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BIOTECNOLOGIA. **Brazil Biotech Map 2011.** Disponível em: <http://cebrap.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Brazil-Biotec-Map-2011.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

DAHMS, A. S. Biotechnology: What it is, what it is not, and the challenges in reaching a national or global consensus. **Biochemistry and Molecular Biology Education**, v. 32, n. 4, p. 271-278, 2004.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**, 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.

FACULDADE PADRE JOÃO BAGOZZI. **Administração e Negócios** (E-book): *Marketing, comunicação e gestão de pessoas* / Humberto Silvano Herrera Contreras (org.). Curitiba: Faculdade Padre João Bagozzi, 2016

FREIRE, C. E. T. **Biotecnologia no Brasil: uma atividade econômica baseada em empresa, academia e Estado.** 2014. 201 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

FREITAS, J. E. B. **Indicadores de ciência e tecnologia para o monitoramento em biotecnologia e diagnóstico tecnológico: uma visão institucional, normativa e de futuro.** 2017. 170 f. Tese (Doutorado em Biotecnologia) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

FUNDAÇÃO BIOMINAS. **Estudo de empresas de biociências do Brasil 2009**. 2009.

FUNDAÇÃO BIOMINAS. **Estudo de empresas de biotecnologia no Brasil**. 2007. Disponível em: <https://biominas.org.br/wp-content/uploads/2015/06/Estudo-de-Empresas-de-Biotecnologia-do-Brasil.pdf>. Acesso em: 10 set 2019.

GERHARDT, T. E.; RAMOS, I. C. A.; RIQUINHO, D. L.; SANTOS, D. L. **Estrutura do projeto de pesquisa**. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JÚNIOR, E. Investigando o potencial empreendedor e a liderança criativa. *In*: Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

GOETZ, S. J.; MORAN, R. S. State level locational determinants of biotechnology firms, **Economic Development Quarterly**, v. 9, p. 174-185, 1995.

GOMEZ, L. S. R. **Os 4P's do design: uma proposta metodológica não linear de projeto**. 2004. 142 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

GOOGLE VENTURES. **The Design Sprint**. Disponível em: <http://www.gv.com/sprint/>. Acesso em: 24 set. 2019.

GRAVAGLIA, C.; MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Entry, market structure and innovation in a "history friendly" model of the evolution of the pharmaceutical industry. *In*: Dosi, G. Mazzucato, M. (Orgs). **Knowledge Accumulation and industry evolution**. The case of Pharma-Biotech. Cambridge University Press, p. 234-266. 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 5 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAGO, L. **Processos e métodos de design no cenário contemporâneo: estudos de caso**. 2017. 170 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2017.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MESTRINER, F. **Design de embalagem :curso avançado**. São Paulo: Pretince Hall, 2002.

MOURA, R. G.; LOPES, P. L. A influência da embalagem no processo de decisão do consumidor na aquisição de cosméticos nos supermercados de barra do Piraí. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2013.

- MONTEIRO, S. G. Aplicações Biotecnológicas. **Revista de Investigação Biomédica**, v. 9, n. 1, p. 1-2, 2017.
- MOURA, M. Atualidades da Pesquisa em *Design* e Moda no Brasil. **dObra[s]**, n. 13, p. 24-35, 2013.
- OECD. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Biotechnology Statistics - 2006**. BEUZEKOM, B. V.; ARUNDEL, A. p. 1-157, 2006.
- OGDEN, J. R. **Comunicação Integrada de Marketing: Conceitos, Técnicas e Práticas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PATTISON, W.; VAN BEUZEKAM, B.; WYCKOFF, A. Internationally comparable industries on biotechnology: A stock-taking, a proposal for work and supporting materials, **Statistics Canada**, n. 9. 2001. Disponível em: [www.statscan.gov.ca](http://www.statscan.gov.ca). Acesso em: 16 set. 2019.
- PAUGH, J.; LAFRANCE, J. C. **The U.S. biotechnology industry**. U.S. Department of Commerce, Technology Administration, Washington, D.C. 1997. Disponível em: [www.ta.doc.gov/Reports/biotechnology/cd93a.pdf](http://www.ta.doc.gov/Reports/biotechnology/cd93a.pdf). Acesso: em 16 set. 2019.
- PAZMINO, A. V. P. M. **Modelo de ensino de métodos de design de produtos**. 2010. 454 f. Tese (Doutorado em *Design*). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.
- PERRY, K. S. P. Queijos: aspectos químicos, bioquímicos e microbiológicos. **Química Nova**, v. 27, n. 2, p. 293-300, 2004.
- PROFISSÃO BIOTEC. Queijo: da biotecnologia clássica à moderna. Videira, N. 2017. Disponível em: <http://profissaobiotec.com.br/queijo-da-biotecnologia-classica-moderna/>. Acesso em: 27 set. 2019.
- RAMOS, M. V.; MELO, D. F.; SILVA, A. L. C. **Biotecnologia: a ciência, o bacharelado, a demanda socioeconômica**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2016.
- REVELLA, A. **Buyer Personas**: how to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business. Wiley, 2015. Disponível em: <https://www.buyerpersona.com/wp-content/uploads/2015/02/BuyerPersonas-SneakPeek.pdf>. Acesso em: 04 out. 2019.
- REYES, P. Processo de Projeto em *Design*: uma proposição crítica. In: Menezes, M; Paschoarelli, L. C.; Moura, M. (Org.). **Metodologias em design**: inter-relações. Bauru: FAAC – Unesp, p. 344-360, 2011.
- SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Processo de Consultoria**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/institucional/voce-no-sebrae,9cf00e506886b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 21 set. 2019.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 2013. Disponível em: [www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 23 set. 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE BIOTECNOLOGIA. **Cadastro-nacional-das-empresas-de-biotecnologia**. 2017. Disponível em: <http://sites.usp.br/biotecnologia/cadastro-nacional-das-empresas-de-biotecnologia-sbbiotech>. Acesso em: 10 set. 2019.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Projeto político do curso de bacharelado em Biotecnologia**. Fortaleza: UFC, 2015. Disponível em: <http://www.biotecnologia.ufc.br/index.php/o-curso/projeto-politico>. Acesso em: 19 set. 2019.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

UXDESIGN. **Google Design Sprint: como funciona e como aplicar no seu projeto**. Teixeira, F. 2015. Disponível em: <https://brasil.uxdesign.cc/google-design-sprint-como-funciona-e-como-aplicar-no-seu-projeto-279107363659>. Acesso em: 24 set. 2019.

WEID, I. V. D. **Biotecnologia e depósito de material biológico para fins de patente/ Tratado de Budapeste**. Rio de Janeiro: Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), Diretoria de Patentes (DIRPA), Coordenação Geral de Estudos, Projetos e Disseminação da Informação Tecnológica (CEPIT), Coordenação de Pesquisa em Inovação e Propriedade Intelectual (COPIP), Divisão de Estudos e Projetos (DIESP), 2018.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO À GESTORA**

- 1) Como e quando iniciou, por quê o nome da empresa?
- 2) Qual a quantidade de funcionários hoje?
- 3) Quais os meios de divulgação da empresa?
- 4) Existe uma gestão dos clientes atendidos? Sistemas ou outras formas de conhecer o cliente que está sendo atendido?
- 5) Quais são os canais de atendimento?
- 6) Qual horário de atendimento?
- 7) Existe algum tipo de dificuldade hoje em algum aspecto geral ou identifica oportunidades de melhorias como formas de divulgação, etc?



## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS DISCUTIDAS EM REUNIÃO COM OS GESTORES**

- 1) Quais são os produtos comercializados?
- 2) Qual o produto mais vendido?
- 3) Qual a origem da matéria prima? Como é feito a seleção da matéria prima?
- 4) Qual o destino do soro residual?
- 5) Qual a embalagem empregada nos produtos?
- 6) Há desejo de renovação do *design* da embalagem?
- 7) Quem são os clientes/consumidores da empresa?
- 8) Quais os canais de comunicação utilizados pelos diferentes clientes/consumidores?
- 9) Qual o principal objetivo a curto/médio prazo da empresa?

## **APÊNDICE C - PROPOSTA DE CONSULTORIA DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO À EMPRESA LATICÍCIOS MILHÃ**





**APÊNDICE D - RELATÓRIO DA ETAPA DE DIAGNÓSTICO**



**APÊNDICE E - PERSONAS E MAPA DE COMUNICAÇÃO DA LATICÍNIOS MILHÃ**







**APÊNDICE F - PLANOS DE AÇÃO, METAS E INDICADORES DA LATICÍNIOS  
MILHÃ**