
DESENVOLVENDO UMA PROPOSTA DE VALOR PARA UMA EMPRESA INCUBADA: O CASO DA MILLEFOLIUM

Rodrigo Gava (UFV)

Resumo:

Procura-se, neste artigo, apresentar a experiência vivenciada no desenvolvimento da proposta de valor para o principal produto de uma empresa participante do Programa de Incubadora de Empresas de Base tecnológica da Universidade Federal de Viçosa, de modo a dar à sua marca uma identidade que lhe garanta destaque neste mercado. A empresa em questão, a Millefolium, produz e beneficia plantas medicinais, vendidas sob a forma de diversos produtos, sendo o extrato vegetal, o principal. Como em todo processo de planejamento e desenvolvimento de uma empresa é ponto nevrálgico conhecer o mercado e as necessidades dos clientes, este trabalho buscou identificar os atributos mais importantes, do ponto de vista do cliente, para a definição dos produtos e a estrutura administrativa da empresa. Para tanto, centrou-se na percepção de quais seriam as principais demandas dos clientes institucionais - Farmácias de Manipulação – da cidade de Viçosa, escolhida como mercado teste. O ponto central de parte da estratégia de criação de valor para a marca Millefolium foi a avaliação das preferências dos clientes segundo o cálculo do índice de satisfação do cliente (ISC), sugerido por Best (1997). A pesquisa de campo com os clientes, via questionário, levou à proposta de valor mais atraente para os mesmos. Concluiu-se, de um modo geral, que a proposta de valor mais adequada para ser posicionada perante o mercado é a de intimidade com o cliente e, de forma específica, a de uma empresa que oferece o produto com melhor desempenho pelo preço pago, cujo valor total desafia os produtos dos líderes do mercado que concorre.

1. INTRODUÇÃO

De um modo geral, o caminho trilhado pelas empresas para entrar no mercado e garantir uma posição de destaque é difícil, extenuante e exige o domínio de estratégias mercadológicas, tanto de ataque quanto de defesa dos espaços que vão sendo conquistados.

No entanto, muitas empresas encerram suas atividades antes mesmo do primeiro ano de funcionamento, principalmente quando a realidade considerada é a das pequenas e médias. Associados a estes fatos estão o desenvolvimento industrial, o controle de qualidade, o amadurecimento do mercado consumidor, o aumento da competitividade transnacional e a percepção de que a melhoria de produtos e processos de produção não representam mais

vantagem competitiva às empresas. Assim, a adoção de uma postura estratégica e o emprego de técnicas gerenciais adequadas tornam-se essenciais para o êxito dos empreendimentos.

Observando as empresas de base tecnológica, nota-se que contam com pessoas de grandes conhecimentos da tecnologia utilizada na fabricação de produtos, mas que nem sempre têm uma formação gerencial adequada à competitividade exigida pelo mercado atual.

As possibilidades de crescimento dessas empresas passam, então, pela seleção criteriosa dos candidatos e acompanhamento e/ou treinamento desses empreendedores em questões administrativo-mercadológicas. Assume-se, então, que há elementos e situações que, se bem utilizados, podem ajudar estas empresas a alcançarem a competitividade necessária.

A empresa analisada neste artigo, a Millefolium, apresenta capacidade técnico-produtiva para a fabricação de produtos de elevado desempenho, no entanto, ainda não experimentou crescimento esperado no principal mercado que atua, o de extratos vegetais.

Considerando o Programa de Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal de Viçosa (PIEBT), da qual Millefolium é participante, o trabalho de CHEQUER (2000), apontou que, embora exista uma orientação voltada para apoiar os empresários, tal assessoria não tem resultado no esperado. Partindo do pressuposto de que uma empresa, além de competência produtiva, deve-se estruturar segundo as necessidades e desejos do mercado consumidor, e por esse ser reconhecida, o problema levantado neste trabalho é o de verificar como ações de marketing voltadas para a construção de uma marca forte podem contribuir para a conquista de clientes.

No entanto, apesar dos passos para o desenvolvimento de uma marca forte envolver duas grandes ações – o desenvolvimento da proposta de valor e a construção da marca – (KOTLER, 1999), os esforços aqui relatados se restringiram à consecução da primeira ação, tendo em vista a complexidade e tempo necessário para que todo o processo se desenrole, o que ocorrerá na continuidade do acompanhamento das atividades da empresa.

Assim, o objetivo assumido foi o de desenvolver uma proposta de valor adequada à empresa, que contribuísse na construção de uma identidade de marca que a diferenciasse das concorrentes no mercado definido para iniciar suas atividades. Especificamente, buscou-se definir um posicionamento amplo, um específico e um posicionamento de valor para o principal produto da empresa, que levariam à proposta total de valor para o mesmo.

Para tanto, o ponto nevrálgico para se definir a proposta de valor para a marca Millefolium foi a avaliação das preferências dos clientes institucionais - Farmácias de Manipulação – da cidade de Viçosa, escolhida como mercado teste, mediante o cálculo do índice de satisfação do cliente (ISC), proposto por BEST (1997).

2. REVISÃO DE LITERATURA

As Pequenas e Médias Empresas (PME's) são importantes agentes promotores de desenvolvimento. Elas respondem por cerca de 50% dos empregos privados no mundo e, no Brasil, representam 98% dos estabelecimentos e 80% dos empregos (VILLELA, 1994). Em números, são cerca de quatro milhões e meio de PME's formais que, se considerarem as rurais e as informais, chega-se a sete milhões. (DOLABELA, 1999).

As PME's representam, ainda, mecanismos de mobilidade social e de distribuição de renda, ajudando a manter o poder de compra das pessoas. Em muitas situações, ocupam papéis complementares aos desempenhados pelas de grande porte, pois formam núcleos de suprimentos e distribuição. Como as PME's estão direcionadas a mercados limitados ou especializados, economicamente desinteressantes às grandes empresas, formaliza-se uma divisão do trabalho no sistema econômico que contribui para minimizar a vulnerabilidade das empresas de grande porte. São justamente os nichos de mercado que acabam representando as melhores oportunidades de crescimento para estas empresas (ROSA & VERSIANI, 1998).

Para BENNIS (cit. em MAYOR, 1998), algumas das vantagens de ser uma PME são sua agilidade, dinamismo e flexibilidade, o que as leva a serem mais sensíveis às mudanças no mercado e mais próximas de seus clientes. Além disso, quase sempre são administradas pelos proprietários, portanto mais motivados com relação aos resultados financeiros.

Por outro lado, elas têm menos informações sobre o mercado e sofrem com exigências fiscais e financeiras, além das dificuldades relacionadas à própria administração da mesma, dentre outras (MAYOR, 1998).

2.1. INCUBADORAS DE EMPRESAS

Como visto, muitas são as causas determinantes do insucesso das pequenas empresas, com destaque para a falta de capacidade administrativa de seus proprietários. Mas é importante perceber que muitas das faltas são comuns tanto para as grandes quanto para as pequenas empresas, a diferença está na proporção das conseqüências do fracasso.

Assim, as PME-s, incluídas as incubadas, devem ser capazes de administrar clientes, compras, estoque, produção, vendas, contas, recursos humanos, etc. Mas, como defende BARROS (1998), essa não é uma situação comum aos empreendedores, e a busca por profissional capacitado representa um custo que a maioria dos pequenos e médios empresários prefere evitar. Restaria, aos próprios proprietários a busca por conhecimento em cursos e consultorias, para se capacitarem a assumir as exigências que a atividade demanda.

No caso das PME's incubadas, a situação pode ser, de certa forma, contornada. Isso porque as empresas candidatas são, na maioria das vezes, obrigadas a entregar uma proposta a ser analisada por uma comissão. Por meio desta, o empreendedor toma contato e elabora um plano de negócio, buscando desde informações sobre o mercado potencial para seus produtos ou serviços, como o comportamento da demanda, tendências do mercado, clientes potenciais, empresas concorrentes, formação de preços, plano de comercialização e distribuição e quais serão os fornecedores; como também dados de competitividade, onde são descritos os fatores geradores de vantagem competitiva para seus produtos ou serviços, as fontes de recursos financeiros e uma previsão de receitas e despesas.

Apesar desses cuidados, muitas dessas empresas têm enfrentado grandes dificuldades em continuar suas atividades, pois não têm conseguido se relacionar adequadamente com o mercado que atendem. Considerando o trabalho realizado por CHEQUER (2000), junto ao programa de incubadora na qual a empresa discutida neste artigo está vinculada, a estrutura de assessoramento disponível tem sido insuficiente para o sucesso desses empreendimentos. Assim, as empresas incubadas, além de estarem sujeitas às fraquezas administrativas de seus gestores, têm de lidar com as dificuldades próprias dos empreendimentos pequenos e de base

tecnológicos, como economia de pequena escala, carência de recursos para crescimento, elevada incerteza sobre o comportamento do mercado.

A questão de desenvolver ações de marketing para estas empresas é facilitada pelo fato de os pressupostos teóricos poderem ser considerados para empresas de qualquer porte, desde que sejam resguardados as peculiaridades, capacidades e recursos de cada uma.

O marco teórico voltado à consecução do objetivo refere-se ao desenvolvimento de uma proposta de valor. Nestes termos, serão apresentadas, de uma forma geral, os princípios fundamentais e gerais do marketing e, num sentido mais específico, os principais passos para o desenvolvimento de uma marca forte, segundo proposta de KOTLER (1999).

2.2. COMPREENSÃO CONCEITUAL DE MARKETING

O termo marketing, apesar de bastante difundido, nem sempre é corretamente entendido. Como relata RICHERS (200:12), *infelizmente, para a maioria dos brasileiros, o marketing não é encarado como meio para aumentar a eficácia da empresa como um todo. E não é por menos, porque, mal entendido como é, não merece mais do que isso.* O mau entendimento e emprego do vocábulo, por vezes usado em tom de deboche, vigarice, malandragem, ou como sinônimo de auto-promoção, *é lamentável porque desnorteia o público, inclusive os empresários menos avisados* (RICHERS, 2000:13).

Preocupações similares podem ser percebidas em SCHEWE (2000) e SEMENIK (1995). Para este, é comum associarem ações de marketing como resultado de bom senso, quando, depois que uma estratégia de marketing bem concebida é articulada, é comum alegarem que tudo “não passa de um bom senso”. Como se não bastasse, marketing também é confundido com uma de suas ferramentas: a comunicação (incluindo suas ferramentas como propaganda, promoção de vendas, relações, venda pessoal e marketing direto).

KOTLER (1999), também apontou os equívocos que acompanham o entendimento do que vem a ser marketing, destacando as duas principais idéias equivocadas a seu respeito.

A primeira e mais comum delas é que marketing é vender. Isso não significa que vender não é uma atribuição do marketing, mas seu significado transcende a realização das vendas, na verdade, marketing começa muito antes de a empresa ter o produto, quando desenvolve atividades para a avaliação de necessidades do mercado, mensura sua extensão e intensidade e determina a existência de oportunidades de lucros. Além disso, a venda só ocorre depois que o produto é produzido, enquanto o marketing continua por toda a vida do produto, buscando novos clientes, melhorando o poder de atração e desempenho do produto, concluindo sobre as vendas e gerenciando as vendas repetidas aos mesmos clientes (KOTLER, 1999).

O segundo equívoco refere-se à idéia de que marketing é um departamento. Na verdade, marketing deve ser entendido como uma conduta e estar presente na mente de cada funcionário e, conseqüentemente, em todos os departamentos da empresa, para que não se perca de vista o caminho para se chegar a resultados lucrativos, qual seja, aquele centrado na satisfação das necessidades dos consumidores.

2.3. VALOR EM MARKETING

Quando se pensa que o fato mais importante para as empresas é a realização do lucro, não se pode esquecer que, sua sustentabilidade, à longo prazo, advém da compreensão das necessidades/desejos dos consumidores. Só então os produtos e serviços devem ser projetados, produzidos, promovidos e distribuídos, concluindo o processo gerador de lucros.

Considerando que a tarefa de uma empresa seja criar e manter clientes, o pano de fundo para que isso se concretize está na criação de valor, o que não é uma tarefa simples, pois os clientes se deparam com uma grande quantidade de ofertas. São produtos, marcas, preço e fornecedores para optar, e isso exige dos consumidores uma decisão complexa.

No processo de decisão, o consumidor procura maximizar o valor dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas suas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Cabe às empresas construir o valor e informá-los aos consumidores, ao mesmo tempo em que devem minimizar os custos de sua obtenção KOTLER (2000).

Poderia-se, então, definir valor como a diferença entre o valor total (conjunto de benefícios esperados de um produto ou serviço) e o custo total (conjunto de custos em que os clientes incorrem para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço) para o cliente.

2.5. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MARCA

Para KOTLER (1999), “nenhuma empresa pode ser boa em tudo”. Além de seus recursos serem limitados, é preciso decidir onde estes serão empregados. Compreender a construção da marca implica a definição da principal promessa que a empresa irá dar ao consumidor para atraí-lo para seu produto. É nestes termos que ter uma marca forte é decisivo para uma identificação diferenciada dos bens ou serviços de uma empresa. A marca sinaliza aos consumidores a origem do produto e o protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998), ou seja, ela é um valioso elemento utilizado pelas empresas para diferenciar suas ofertas (TAVARES, 1998).

KOTLER (1999) sugere que o processo de desenvolvimento de marca resulta de duas etapas: o desenvolvimento da proposta de valor e a construção da marca (quadro 1). Como este artigo refere-se ao primeiro passo somente, a ele ficarão restritos os argumentos teóricos.

Quadro 1. Passos para o Desenvolvimento de uma Marca Forte

Desenvolvimento Da Proposta De Valor	
1.	Escolha de um Posicionamento Amplo para o Produto
2.	Escolha de um Posicionamento Específico para o Produto
3.	Escolha de um Posicionamento De Valor para o Produto
4.	Desenvolvimento da Proposta Total De Valor para o Produto
Construção De Marca	
1.	Escolha de um Nome de Marca
2.	Desenvolvimento de Associações e Promessas Fortes para o Nome de Marca
3.	Administração de todos os Contatos dos Clientes com a Marca

Desenvolvimento da proposta de valor

TREACY E WIERSEMA (1995), coerentes com PORTER (1980), apontam três possibilidades de posicionamento amplo, as disciplinas de valor. Para eles, uma empresa, em seu setor industrial, pode ser líder em produto, operacionalmente excelente ou íntima do cliente, estrutura que se baseia na idéia de que existem três tipos de clientes no mercado: os que preferem empresas que estão na frente em tecnologia, os que não necessitam dos produtos mais avançados, mas um desempenho confiável a qualquer momento e aqueles que buscam atendimento imediato e flexível de suas necessidades individuais.

Os autores partem do princípio de que é difícil para uma empresa ser a melhor nas três coisas, ou até em duas, pois os recursos são insuficientes para tanto, além de que cada disciplina de valor exige sistemas e atitudes gerenciais próprios, diferentes processos, organização e cultura, que normalmente entram em conflito.

Ademais, para que o negócio obtenha êxito, TREACY E WIERSEMA (1995) propõem que sejam cumpridas quatro regras: que a empresa seja a melhor em uma das três disciplinas de valor; que alcance um nível adequado de desempenho nas outras duas; que mantenha investimentos na melhoria de sua posição na que escolheu, para não perder a liderança para um concorrente e que continue a se esforçar para se tornar mais adequado nas outras duas disciplinas, visto que a concorrência continua a elevar as expectativas do cliente.

Estruturas de posicionamento amplo funcionam como o ponto de partida para a empresa entrar no mercado, mas é insuficiente para o desenvolvimento da proposta de valor.

A partir do posicionamento amplo, decide-se sobre os outros dois posicionamentos, o específico e o de valor, para que, a partir do cálculo do índice de satisfação do cliente (ISC), seja possível chegar à proposta total de valor para o produto.

Quadro 2: Principais Passos no Desenvolvimento de uma Proposta de Valor

Tipo de Posicionamen	Caracterização teórica	
	Alternativas	Significado
1. Amplo	Líder em Produto	Estar na frente em tecnologia aplicada aos produtos.
	Operacionalmente Excelente	Dispor o mercado com produtos ou serviços de desempenho confiável a qualquer momento.
	Íntima com o Cliente	Atender de forma imediata e flexível as necessidades individuais do cliente.
	Por Atributo	Empresa mais antiga, hotel mais alto. Por não evocar benefício, é a mais fraca das escolhas.
2. Específico	Por Benefício	O produto promete um benefício. É a alternativa mais usada. (Automóvel mais seguro).
	Por Uso/Aplicação	Posicionar o produto como o melhor para determinado fim. (Melhor tênis para corrida).

	Por Usuário	Posicionar o produto segundo um grupo-alvo de usuários. (Melhor computador p/ usuário doméstico).
	Contra Corrente	Produto sugere ser diferente. (Guaraná como a não cola)
	Por Categoria	Associar o produto à categoria. (Kodak - filme).
	Por preço/qualidade	O produto é posicionado num nível específico de qualidade e preço. (O produto “x” é o que mais vale pelo que se paga dentre os concorrentes).
3. De valor	Mais por Mais	Produtos sofisticados com alto preço para cobrir os custos (Melhores em tudo, menos em preço).
	Mais pelo Mesmo	Produtos que desafiam os anteriores. (Oferecem a mesmo desempenho por um preço menor).
	O Mesmo por Menos	Produtos consagrados, obtidos por preços inferiores em lojas de desconto (ou internet).
	Menos por muito Menos	Versões simples de produtos e serviços com correspondente redução no preço.
	Mais por Menos	Posicionamento próprio de grandes lojas, que dispõe grande variedade de produtos a preços competitivos (hipermercados).
4. Proposta total de valor	Cálculo do índice de satisfação do cliente - comprador ¹ . ISC	Permite a compreensão do processo de escolha do

Fonte: KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da proposta de valor fez-se necessária coleta de dados junto aos futuros clientes. A população, para efeito desta pesquisa, é constituída pelas farmácias de manipulação da cidade de Viçosa – MG, no ano de 2000, que, somadas, são quatro empresas, caracterizando uma relação mercadológica interorganizacional (B2B). Neste caso a pesquisa tem caráter censitário. É oportuno destacar que não foi possível realizar a entrevista com um dos membros da população, pois este descumpriu com as datas agendadas para a mesma.

Também foi realizada pesquisa exploratória para melhor conhecimento da realidade da empresa considerada neste estudo e do mercado de extratos vegetais. Para tanto, implementou-se entrevistas em profundidade com os proprietários da empresa assim como pesquisa bibliográfica sobre este tipo de empresa e o mercado que atende.

O instrumento utilizado para coleta de dados nas farmácias foi o questionário, aplicado, por contato pessoal, junto aos proprietários ou responsáveis pelas compras, e estruturado sob três agrupamentos de variáveis: um para a caracterização das farmácias; outro

¹ Explicado na metodologia, como modelo de análise dos dados para se desenvolver a proposta de valor.

relacionado à matéria-prima, caso dos produtos concorrentes da Millefolium e, por fim, um grupo específico para a construção do cálculo do índice de satisfação do cliente (ISC).

Para a análise dos dados procedeu-se, para os dois primeiros grupos de variáveis, um estudo individualizado das respostas de cada empresa entrevistada, sem a preocupação de se chegar a uma representação quantitativa. Pelo contrário, os dados ajudaram a revelar as características, demandas e problemas de cada empresa que, associados ao cálculo do ISC em relação aos principais fornecedores de matéria-prima, contribuíram para a definição da proposta de valor.

O emprego ISC levará a informações específicas para cada comprador. Nesta situação, não é necessário que os entrevistados compartilhem dos mesmos fornecedores, uma vez que o objetivo é, antes de tudo, conhecer como cada comprador se relaciona com seu fornecedor, ou seja, o comprador é a referência do estudo.

O ISC, ao identificar os principais atributos responsáveis pela compra de um bem e relacioná-los a cada um dos fornecedores, fornece uma posição de cada um destes em relação à sua capacidade de atender às necessidades do comprador, o que denuncia importantes forças e fraquezas dos futuros concorrentes da empresa considerada neste trabalho.

O mercado considerado foi o de plantas medicinais na forma de extratos vegetais, por serem os produtos que, além de elevada qualidade, têm a melhor margem de contribuição.

3.1. MODELO CONCEITUAL PARA MEDIR A PREFERÊNCIA DO CONSUMIDOR E POSIÇÃO COMPETITIVA DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES

O ISC não contribui apenas para a identificação do processo de escolha do consumidor. Ele também permite construir a posição competitiva dos principais competidores deste mercado a partir do confronto dos principais atributos usados para a escolha de fornecedores com a avaliação que fazem do desempenho dos mesmos.

Os passos para a construção do ISC se encontram representados na figura 1, que indica os quatro passos que fundamentam a escolha final do fornecedor dos produtos, segundo proposta de BEST (1997, cit. em KOTLER, 1999). Já a figura 2, além de sistematizar esses passos considera, também, os cálculos dos ISC's, para cada fornecedor.

Figura 1. Estágios do processo de decisão de fornecedor.

Atributos	Importância dos Atributos	Fornecedores	Resultado
O que o comprador deseja em termos de benefícios e aspectos para o produto.	Comprador atribui pesos segundo a importância dos atributos	Comprador define os principais fornecedores para a análise	Posição de cada fornecedor quanto à sua capacidade de oferecer cada atributo

Figura 2. Representação do Modelo Conceitual de Preferência do Consumidor e Posição Competitiva dos Principais Concorrentes.

Atributos	Importância do atributo ^a	Desempenho do fornecedor ^b			
		A	B	C	Ideal
A	Ia	DAa			
B	Ib	DAb			
C	Ic	DAc			
D	Id	DAd			
Cálculo do ISC^c:					
^a Importância da atributo classificado de 1 (sem importância) a 10 (muito importante). ^b Desempenho do fornecedor classificado de 0 (desastroso) a 10 (excelente). ^c Índice de satisfação do consumidor, onde: ISC/A = Índice de satisfação do consumidor com o fornecedor “A”. Ia = Importância do atributo “a” (nota de 1 a 10). DAa = Desempenho do fornecedor “A” em relação ao atributo “a” (notas de 0 a 10). Assim: $ISC/A = \frac{(Ia \times DAa) + (Ib \times DAb) + (Ic \times DAC) + (Id \times DAd)}{ISC \text{ Ideal}} \times 100$					

Fonte: Adaptado de Best, R. J. (1997, cit. em KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Editora Futura, 1999.)

A coluna que representa o fornecedor “A” indica o desempenho deste fornecedor, em relação aos principais atributos influentes na sua decisão de escolha do fornecedor, segundo opinião do comprador. Esta coluna representa a percepção do comprador sobre a oferta total dessa empresa. Assim, o comprador decidirá pelo fornecedor que oferecer mais daquilo que precisa. A maneira sugerida por este modelo considera um *fornecedor ideal*, que seja perfeito em todos os atributos, ou seja, ele recebe nota dez em tudo o que o comprador quer. Logo, este seria o escolhido, caso existisse.

O ISC do fornecedor ideal serve de base para a avaliação dos demais fornecedores reais, na medida em que a pontuação obtida por cada um desses (seus ISCs) é dividida pelo ISC ideal e multiplicado por 100. Assim, chega-se, em pontos percentuais, a quanto cada fornecedor se aproxima do fornecedor perfeito. Considerando que o fornecedor “A” obtenha um ISC de 77, pode-se dizer que este fornecedor é 77 por cento de um fornecedor perfeito.

Todo o trabalho para se encontrar uma posição essencial, um posicionamento de valor e uma proposta total de valor acaba permitindo que a empresa descreva por que sua oferta total é superior a oferta dos concorrentes. A partir daí, parte-se para a construção da marca, esforço que, como alertado anteriormente, foge aos objetivos deste artigo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A empresa tida em referência foi criada em 1998 e incubada em 1999, sendo constituída por pesquisadores da área, que há mais de dez anos vêm se dedicando ao estudo de plantas medicinais. O nome de marca Millefolium é uma referência à planta medicinal *mil folhas*, que contribui para que haja associação de se dispor aos clientes variadas folhas medicinais e condimentares. Seu principal diferencial é a produção própria das plantas transformadas em extratos, onde se emprega tecnologia que resulta em plantas orgânicas.

O mercado de extratos vegetais está em franca expansão, principalmente em função do crescimento da demanda por medicamentos alternativos. Muitos consumidores, com medo de comprar remédios que não fazem efeito, passaram a buscar medicamentos alternativos depois do escândalo da falsificação. E as farmácias de manipulação, de homeopatia e de fitoterapia estão comemorando o aumento das vendas (TÓFOLI, 1998).

Outro fato que chama a atenção deste mercado é a exploração predatória de plantas medicinais já desperta a preocupação de cientistas, para quem tal prática acaba levando algumas espécies à extinção. O Jaborandi, por exemplo, faz parte da Lista Oficial de Espécies da Flora Brasileira Ameaçadas de Extinção, publicada em 1992 pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama). Como muitos concorrentes diretos da Millefolium pagam para extratores tirarem da natureza as plantas necessárias à confecção dos comprimidos, extratos e chás, a extinção é questão de tempo. As exceções ficam por conta das empresas que realizam seu próprio cultivo, como a Millefolium. O Ibama ainda alerta sobre o controle de qualidade, onde fraudes e adulterações são muito comuns.

Pelo fato de a empresa ter produção própria e totalmente orgânica, num mercado em crescimento, pode-se dizer que se está diante de uma oportunidade de mercado concreta.

Considerando as principais características da empresa e do mercado, foi possível decidir pelos três primeiros posicionamentos relatados por KOTLER (1999).

Posicionamento amplo

A Millefolium não têm condições de se posicionar como uma empresa líder em produto, pois seus principais concorrentes, já atuantes em nível nacional e até internacional, possuem muito mais recursos para tal. A questão se volta, então, para a possibilidade de se assumir um compromisso de excelência operacional ou de intimidade com seu cliente.

Optou-se pelo posicionamento de *intimidade com o cliente*, apesar de a excelência operacional já ser uma realidade para o mercado-teste. No entanto, e prevendo as possibilidades de crescimento, uma promessa operações excelentes exige, neste mercado, recursos físicos, financeiros e humanos ainda incompatíveis com a realidade da empresa. Como muitas plantas tem origem estrangeira, a agilidade para a importação exige uma cadeia de relacionamentos ainda não experimentada pela Millefolium. Assim, definiu-se que a *intimidade com o cliente* seria o posicionamento amplo para a Millefolium, levando-a a concentrar esforços em atender de forma imediata e flexível seus clientes. Além disso, como a maioria das concorrentes exige um valor mínimo para o pedido, atende-los sem cota ou com valor bem abaixo do praticado seria uma maneira da empresa ocupar seu espaço. Em muitos

casos, as farmácias acabam fazendo seus pedidos com grandes fornecedores, porque estes têm grande variedade de produtos, o que contribuiria para o alcance da cota mínima.

Posicionamento específico

A estrutura verticalizada da Millefolium dá as diretrizes para o posicionamento específico. A empresa domina tanto a produção das plantas medicinais como o processo de sua transformação em extrato, em laboratório próprio. Ao mesmo tempo, a maioria dos concorrentes adquire boa parte da matéria-prima de terceiros, em muitos casos de extratores.

Assim, ao contar com profissionais de grande capacidade, só trabalhar com plantas oriundas de produção própria, ecologicamente correta e não extrativista, julgou-se como mais adequado o posicionamento por *preço/qualidade*. Nestes termos, o cliente obterá produtos que mais valem pelo que se paga dentre os concorrentes, posicionamento semelhante à alternativa *uso/aplicação*, pois seus produtos também podem ser classificados como os melhores para fins farmacêuticos a que se destinam.

Posicionamento de valor

Pelas próprias características de sua produção, cujas operações têm custos relativamente mais altos, tendo em vista a pequena escala e a necessidade de mão-de-obra especializada e permanente, os preços dos produtos da Millefolium não poderiam ser os mais baixos dentre os concorrentes. No entanto, por sua estrutura enxuta, também não seriam os mais caros, o que leva à classificação dos produtos da empresa como aqueles com valor *mais pelo mesmo*, ou seja, produtos que oferecem grande desempenho pela sua elevada qualidade, a um preço relativamente mais baixo que os concorrentes mais conceituados no mercado, sendo, então, uma empresa desafiante daquelas que oferecem um valor *mais por mais*.

A partir dessas condições, a Millefolium se apresentaria no mercado como uma empresa que busca atender a seus clientes de forma imediata, flexível e individualizada, fornecendo produtos com o melhor desempenho do mercado, mas com preços, em média, mais vantajosos, que os fornecedores de extratos vegetais com posição *mais por mais*.

Ao considerar o resultado da aplicação do ISC para os principais fornecedores que atendem ao mercado de Viçosa, a empresa obteria subsídios suficientes para seu planejamento individualizado de prospecção dos clientes.

Cálculo do índice de satisfação dos clientes (ISC)

À luz do posicionamento definido nos três passos anteriores, buscar-se-á definir, para cada farmácia entrevistada, o valor total mais propício para a conquista de cada uma delas, tendo em vista a avaliação individualizada do ISC.

Os atributos mais importantes para a escolha de fornecedores de extratos vegetais, segundo entrevista com os administradores das farmácias, estão no quadro 3.

Quadro 3. Principais atributos utilizados para a escolha de fornecedores de extratos vegetais

a) Qualidade dos extratos
b) Serviços adicionais (contato com técnicos, informações extras sobre os produtos, etc.)
c) Preço
d) Condições de pagamento
e) Não faltar extratos vegetais para a entrega
f) Pontualidade na entrega

Essa análise contribui para se identificar pontos fortes e/ou fracos dos fornecedores deste mercado. Para se destacar a Millefolium deve oferecer um nível adequado de atendimento nos critérios onde os concorrentes foram bem classificados, e procurar preencher satisfatoriamente os pontos fracos dos concorrentes (atributos mal avaliados pelos entrevistados).

Quadro 4. Índice de Satisfação da Farmácia X com seus Principais Fornecedores.

Farmácia X		Desempenho do fornecedor			
Atributos	Importância do atributo	A	B	C	Ideal
Qualidade dos extratos	10	10	8	10	10
Serviços adicionais	10	9	8	10	10
Preços	5	10	9	10	10
Condições de pagamento	8	10	9	10	10
Não faltar extratos p/ entrega	10	10	9	8	10
Pontualidade na entrega	10	10	10	10	10
Cálculo do ISC/X:		98	88	96	530

Para este entrevistado, dois de seus principais fornecedores têm valor total muito próximo do que seria o fornecedor ideal. No entanto, pode-se perceber que o fornecedor “A” se destacou frente aos demais, obtendo um ISC de 98%, resultante do alcance de notas máximas em cinco dos seis critérios analisados. O mesmo número de notas máximas obteve a “C”, mas o desempate deve-se ao fato de que, para critérios diferentes, mas classificados como extremamente importante, o “A” obteve a nota nove (serviços adicionais), enquanto que o “C” obteve a uma nota oito (disponibilidade).

Dos quatro critérios classificados como extremamente importante, o fornecedor “B” obteve a nota máxima apenas em um (pontualidade na entrega). Apesar de ter obtido notas relativamente alta em qualidade dos extratos e serviços adicionais, os demais fornecedores foram ainda melhor avaliados. Para outro cliente seu desempenho talvez esteja em bom nível, mas para este a concorrência é bastante agressiva.

Considerando a pontualidade na entrega dos extratos, os três fornecedores obtiveram nota máxima, o que chama a atenção para o fato de que a Millefolium não pode se descuidar deste compromisso. Ademais, considerando o relacionamento dos três mais importantes fornecedores desta farmácia, o pior desempenho (que revela uma oportunidade) que obtiveram foi quanto aos serviços adicionais e a disponibilidade dos extratos.

Quadro 5. Índice de Satisfação da Farmácia Y com seus Principais Fornecedores.

Farmácia Y					
Atributos	Importância do atributo	Desempenho do fornecedor			
		D	E	F	Ideal
Qualidade dos extratos	10	8	10	8	10
Serviços adicionais	10	8	8	8	10
Preços	8	5	5	8	10
Condições de pagamento	10	5	5	8	10
Não faltar extratos p/ entrega	8	3	5	3	10
Pontualidade na entrega	10	5	10	5	10
Cálculo do ISC/Y:		58	73	68	560

Este entrevistado foi que apontou mais insatisfações para com os seus fornecedores, o que pode ser percebido nos baixos valores para o ISC de cada um, onde o maior ISC foi o obtido pelo fornecedor “E” (73% do ideal). Isso pode significar que se trata de um cliente bastante exigente. Ao mesmo tempo, o baixo desempenho dos fornecedores que o atendem também indica uma oportunidade para a Millefolium.

A insatisfação aqui apontada difere da revelada pela farmácia “Z”, que também atribuiu aos seus fornecedores notas baixas, mas no caso da farmácia “Y” os fornecedores obtiveram notas ruins em critérios considerados como extremamente importante.

Quanto à qualidade dos extratos, somente o fornecedor “E” recebeu nota máxima, ficando a “D” e a “F” empatadas em segundo, com notas oito. Dentre os critérios de maior relevância para o entrevistado, este foi onde os fornecedores tiveram melhor desempenho.

Em seguida aparece o critério “serviços adicionais”, onde nenhum deles se destaca. O terceiro critério onde os três fornecedores obtiveram o melhor desempenho em conjunto foi a pontualidade na entrega, com destaque para o “E”, com nota dez, seguido da “D” e do “F”, com um fraco desempenho, nota cinco.

O último critério considerado como extremamente importante foi a condição de pagamento, onde nenhum fornecedor obteve a nota máxima. Neste quesito, o melhor colocado foi a “F”, seguida de avaliações muito baixas para as demais concorrentes, a nota cinco.

Quadro 6. Índice de Satisfação da Farmácia Z com seus Principais Fornecedores.

Farmácia Z					
Atributos	Importância do atributo	Desempenho do fornecedor			
		G	H	C	Ideal
Qualidade dos extratos	10	10	10	10	10
Serviços adicionais	10	10	10	10	10
Preços	5	5	5	5	10
Condições de pagamento	3	5	5	5	10
Não faltar extratos p/ entrega	3	8	8	8	10
Pontualidade na entrega	1	10	10	10	10
Cálculo do ISC/Z:		86	86	86	320

Pode-se dizer que o ISC do fornecedor ideal obteve pontuação acumulada bastante baixa pelo fato deste cliente ter apontado somente dois critérios como extremamente importante. Ademais, em critérios em que os fornecedores obtiveram melhor avaliação o entrevistado não dá importância, pois atribuiu apenas a nota um (totalmente sem importância).

Neste caso, não houve um fornecedor que se destacasse como um todo nem em algum critério específico, uma vez que receberam notas idênticas para todos os critérios.

Vale ressaltar que um critério de pouca importância para este cliente, mas que para outros é de grande importância (pontualidade na entrega), foi avaliado com nota máxima para os fornecedores. Isso leva a crer que justamente por nunca ter tido esse tipo de problema com seus principais fornecedores, este não foi apontado como um critério importante para ele.

5. CONCLUSÃO

Perante as dificuldades enfrentadas pelas PME's de uma forma geral e por aquelas participantes de programas de incubadoras, de forma particular, é mister que se estabeleçam além de critérios, ações reais de acompanhamento gerencial destes empreendimentos.

Neste artigo, procurou-se revelar o processo de construção de uma proposta de valor para uma empresa de base tecnológica, de forma que possa se diferenciar de seus concorrentes e usufruir de obter sucesso na prospecção dos clientes do mercado em que atua.

Verificou-se que existem oportunidades suficientes para que a Millefolium inicie seu trabalho de penetração neste mercado, uma vez que as informações coletadas pela pesquisa apontam fraquezas no relacionamento entre as farmácias de manipulação e seus fornecedores.

Com a proposta de ser lembrada pelos clientes como uma empresa que oferece atendimento de forma imediata, flexível e individualizada, fornecendo produtos com o melhor desempenho do mercado, mas com preços, em média, mais vantajosos que os apresentados por fornecedores de extratos vegetais com posição *mais por mais*, à Millefolium restaria dirigir-se de forma individualizada a cada um dos três clientes, conforme o resultados do Índice de Satisfação do Cliente (ISC), identificado para cada farmácia.

Para a farmácia “X” a Millefolium não deve se descuidar da pontualidade, não deixar de atender pedidos pela falta de extratos vegetais e fornecer serviços adicionais, como informações técnicas. Como a empresa situa-se na mesma cidade onde estão os clientes, ela tem chances de atender aos pedidos com muito mais rapidez e flexibilidade. Por contar com pessoas de alto conhecimento técnico tanto da produção quanto da elaboração dos extratos, o fornecimento de informações adicionais seria um ponto a favor para a empresa. Quanto à disponibilidade de produtos, cabe a ela buscar relações com fornecedores para obter produtos que não produz, caso dos importados, e assim não deixar de atender aos clientes.

A farmácia “Y” considerou muito importante o preço e a disponibilidade, pontos que não foram atendidos como deveria pelos fornecedores. Com relação ao preço, a melhor avaliada foi o fornecedor “F”, sendo que seus outros dois fornecedores empatados, mas com avaliações muito baixas. Também é importante não deixar que falem extratos, fato que pode ser apontado como vantagem competitiva para a Millefolium, uma vez que seus possíveis concorrentes obtiveram a pior avaliação neste quesito.

Já para a farmácia “Z”, pode-se concluir que para os critérios considerados como extremamente importante como a qualidade dos extratos e os serviços adicionais, seus três fornecedores receberam a melhor avaliação. Para este cliente, a Millefolium deve satisfazer plenamente estes dois elementos e procurar se diferenciar onde os fornecedores tiveram um pior desempenho, ou seja, oferecer melhores preços e/ou melhores condições de pagamento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Marcas: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócios Editora, 1998.

BARROS, S. G. Gestão de processo de incubação de empresas. In: **As incubadoras de Empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos**. Brasília, 1998.

DOLABELA, F. **Uma idéia, uma paixão e um plano de negócio: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MAYOR, F. A. **Estratégias de marketing utilizadas por empresas de base tecnológicas localizadas em incubadoras de empresas brasileiras e colombiana: um estudo exploratório**. São Paulo, 1998. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

ROSA, M. F. O; VERSIANI, A. F. Programa e apoio à consolidação de incubadora e de novas empresas de base tecnológica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES

TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, VIII E ENCONTRO LATINO AMERICANO DA IASPE. **Anais**. Belo Horizonte: AMPROTEC, 1998, p. 326 – 341.

SEBRAE. Relatório de diagnóstico da incubadora de Viçosa. Juiz de Fora: SEBRAE, 1999.

SEMENIK, R. J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHEWE, C. D., HIAM, A. **MBA**: curso prático: marketing. Trad. Maurette Brandt. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TÓFOLI, D. Cresce procura por remédio alternativo. **Jornal da Tarde**. 19/08/1998.

TREACY, M; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.