

Desenvolvimento da proposta de valor para um produto funcional: o caso do salgante

Development of the value proposition for a functional product: the salgante case

DOI: 10.34140/bjbv3n4-024

Recebimento dos originais: 04/03/2021

Aceitação para publicação: 30/06/2021

Antonio Sabre Nasser Filho

Mestre em Empreendedorismo pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)

Instituição: Baxter Brasil

Endereço:

E-mail: sabrenasser@hotmail.com

Marcelo Caldeira Pedroso

Livre-Docente em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)

Instituição: Universidade de São Paulo / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - São Paulo - SP, Brasil

E-mail: mpedroso@usp.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar o lançamento do Bio Salgante, produto desenvolvido por empresa nascente, sem a presença de sódio em sua formulação, com a finalidade de substituir parcialmente o sal de cozinha. O consumo em excesso de sódio, principal componente do sal, está relacionado com a hipertensão arterial, que acomete mais de 20% da população brasileira. Lançado o produto, o problema observado foi sua pouca adoção, resultando em vendas abaixo do orçamento. Foi analisada a experiência vivida pela empresa, e o trabalho seguiu as diretrizes do método de pesquisa profissional, estruturado em um estudo de caso, buscando nas teorias da administração os referenciais teóricos relacionados, quais foram: (1) proposta de valor e (2) modelo de negócios. Os achados foram analisados sob o enfoque teórico, e a recomendação para a empresa foi a de relacionar a estratégia mercadológica para o salgante, assim como o adoçante o faz para o açúcar, e utilizar-se de canais competentes para gerar credibilidade ao produto. Foram verificadas oportunidades nos aspectos de comunicação, disponibilidade em pontos de vendas e cocriação de valor. Dentre as limitações do trabalho, aponta-se a dificuldade em priorizar os atributos de valor; o viés do conhecimento específico, percebido nas entrevistas com profissionais de saúde; e, a impossibilidade de realização da pesquisa com os demais *stakeholders*. Espera-se que este trabalho possa contribuir para nortear o lançamento de produtos em novos mercados, notadamente no segmento de alimentos funcionais e outros com características de negócio similares.

Palavras-chave: inovação, proposta de valor, empreendedorismo, empresa nascente.

ABSTRACT

The objective of this paper was to analyze the launch of Bio Salgante, a product without the presence of sodium in its formulation, developed by a start-up company, with the purpose of partially replacing cooking salt. Excess consumption of sodium, the main component of salt, is related to arterial hypertension, which affects more than 20% of the Brazilian population. Launched the product, the problem observed was its low adoption, reflecting below-budget sales. Thus, the experience of the company was analyzed, and the paper followed the guidelines of the professional research method,

structured in a case study, seeking in the theories of business administration the related theoretical references, which were: (1) value proposition and (2) business model. The findings were analyzed under a theoretical approach, and the recommendation to the company was to relate the marketing strategy to salt substitute, as the sweetener does for sugar, and to use competent channels to generate credibility for the product. Opportunities were also seen in the areas of communication, point-of-sale availability, and co-creation of value. Among its limitations, it is pointed out the difficulty in prioritizing the attributes of value; the bias of knowledge and specificity, perceived in the interviews with healthcare professionals; and, the impossibility of carrying out the research with other stakeholders. It is expected that this study may be of help to guide the launch of products in new markets, notably in the functional food segment and others with similar business characteristics.

Keywords: innovation, value proposition, entrepreneurship, startup.

1 INTRODUÇÃO

Os alimentos são combustíveis que fornecem a energia necessária ao corpo humano, a fim de que sejam realizadas as funções diárias e a regulação dos processos metabólicos. Mas os alimentos não se limitam a isso, sendo amplamente conhecido que, além do valor energético, contém nutrientes que são adjuvantes ou essenciais para prevenir e tratar doenças, atuando até mesmo no retardo dos processos de envelhecimento. Segundo Roberfroid (2000), espera-se na atualidade que os alimentos contribuam também na prevenção de doenças relacionadas à nutrição e na melhoria do bem-estar físico e mental dos consumidores. O autor destaca que os alimentos funcionais, com ou sem nutrientes, são fundamentais e que o aumento de sua procura pode estar relacionado também com o aumento da expectativa de vida e do desejo de uma melhor qualidade de vida na velhice.

A utilização do termo “alimento funcional” teve início no Japão e, segundo Hardy (2000), basicamente apontava para alimentos que recebiam adição de componentes específicos que proporcionavam efeitos fisiológicos incrementais e positivos à saúde. Arai (1996) argumenta que esses alimentos visavam também a redução de gastos governamentais relacionados à saúde pública, pois a expectativa de vida no Japão era elevada.

Em relação ao produto e ao segmento de mercado analisados neste estudo, trata-se de um alimento salgado que tem o propósito de substituir total ou parcialmente o sal de cozinha adicionado, elaborado para consumidores que necessitam reduzir a ingestão de sódio em função de enfermidades cardiovasculares devido ao potencial aumento da pressão arterial. Formalmente, ele não pode ser considerado um alimento funcional segundo as regras vigentes da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), pois o produto por si só não apresenta comprovação clínica em reduzir a pressão arterial. Entretanto, do ponto de vista dos negócios, apresenta características similares a subgrupos de alimentos funcionais, razão pela qual foi abordado como tal neste estudo.

O sódio, presente no sal de cozinha, é indispensável para o funcionamento correto do organismo humano. Segundo o Salt Institute (2016), nenhum eletrólito é mais essencial para a sobrevivência humana

do que o sal. Sua principal função é regular a quantidade de líquido extracelular, bem como o volume de plasma sanguíneo. Ademais, auxilia na condução de impulsos nervosos e no controle da contração muscular, estando relacionado com os processos digestivo e sudorífero. Entretanto, o consumo excessivo do sódio presente no sal de cozinha convencional está associado a doenças cardiovasculares. A posição do Ministério da Saúde em relação ao tema é bastante objetiva:

O sódio é responsável pela regulação da quantidade de líquidos que ficam dentro e fora das células. Quando há excesso do nutriente no sangue, ocorre uma alteração no equilíbrio entre esses líquidos. [...] Dados da Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico (Vigitel 2011) do Ministério da Saúde revelam que 22,7% dos brasileiros já receberam diagnóstico de hipertensão. [...] O entupimento de um vaso no coração pode levar a um infarto -- 79.297 óbitos em 2010. No cérebro, o entupimento ou rompimento levam ao Acidente Vascular Cerebral (AVC), conhecido como derrame -- causou 99.159 mortes em 2010. Nos rins, podem ocorrer alterações na filtração do sangue e até a paralisação dos órgãos. [...] A recomendação de consumo máximo diário de sal pela Organização Mundial de Saúde (OMS) é de menos de cinco gramas por pessoa. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revela, no entanto, que o consumo do brasileiro está em 12 gramas diários, valor que ultrapassa o dobro do recomendado. Se o consumo de sódio for reduzido para a recomendação diária da OMS, os óbitos por acidentes vasculares cerebrais podem diminuir em 15%, e as mortes por infarto em 10%. Ainda estima-se que 1,5 milhão de brasileiros não precisaria de medicação para hipertensão e a expectativa de vida seria aumentada em até quatro anos. (ANVISA, 2012a).

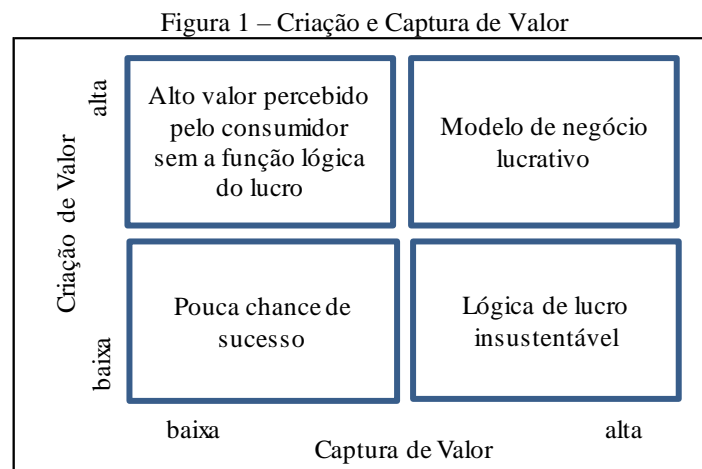
Em decorrência da crescente preocupação sobre o consumo excessivo de sódio, o Ministério da Saúde firmou um acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA, 2013), estabelecendo metas para a redução do teor de sódio em alimentos processados no Brasil, em linha com órgãos de saúde de países europeus, Estados Unidos e Canadá. O objetivo do Ministério da Saúde é retirar mais de 20 mil toneladas de sódio do mercado brasileiro até 2020 - esta é uma iniciativa que faz parte do Plano de Ações Estratégicas para o Enfrentamento das Doenças Crônicas Não Transmissíveis, segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2012b). Entretanto, pouca atenção tem sido dada à redução do consumo de sal de cozinha adicionado, ou seja, aquele presente em saleiros nas mesas de restaurantes e utilizados no preparo domiciliar de alimentos.

Observando essa potencial oportunidade de mercado, uma empresa nascente (*start-up*) de pequeno porte decidiu lançar um novo produto no Brasil, substituto ao sal de cozinha convencional, porém livre de sódio: o salgante. Este tem como base o cloreto de potássio em sua formulação, tendo sido registrado pela ANVISA no primeiro semestre de 2014, e lançado no semestre subsequente. A promoção inicial e comercialização do salgante ocorreram por meio de comércio eletrônico em *website* próprio; no entanto, os sócios-gestores identificaram uma baixa adoção do produto, face ao planejado.

Desta forma, o presente trabalho teve a finalidade de identificar os principais atributos de valor de um produto recém-lançado, inovador e destinado a um segmento de mercado não existente no Brasil. Com base nesses atributos, o trabalho pretendeu apresentar uma proposta de valor para apoiar o relançamento do salgante e seu reposicionamento no mercado brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Matzler *et al* (2013), o desenvolvimento de um modelo de negócios lucrativo e sustentável é muito desafiador. Assim, dependendo de como a empresa gera valor para seus consumidores, e de como ela captura esse valor (por meio dos lucros), o negócio pode ou não ser sustentável. O modelo de negócios presente no quadrante mais alto e à direita da figura 1 deveria ser o objetivado pelas organizações.



Fonte: Adaptado de MATZLER *et al* (2013)

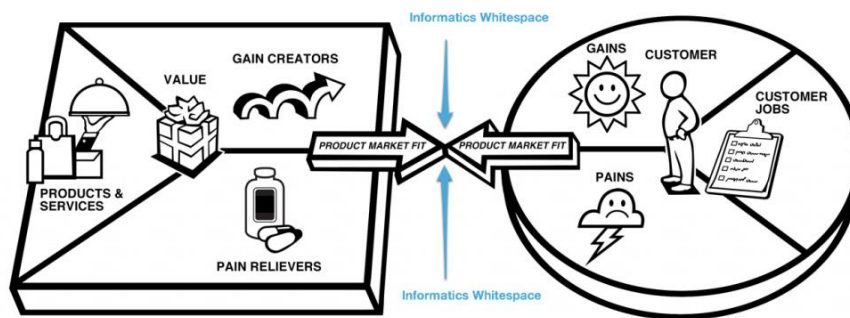
A criação e captura de valor está associada à forma como a empresa se propõe a entregar o valor aos seus clientes. Nesse sentido, tem-se o conceito de proposta de valor. Esse conceito é abordado por Lanning e Michaels (1988), quando os autores discorrem sobre o sistema de entrega de valor. Esses autores definem proposta de valor como um conjunto de benefícios oferecido a um grupo de clientes por um preço que estes estão dispostos a pagar. Os autores sugerem três etapas para a elaboração da proposta de valor: escolher os atributos de valor, entregar esses atributos, e comunicar o valor.

Para Kim e Mauborgne (2005), tornar a concorrência irrelevante competindo em espaços de mercado inexplorados é fundamental para criação de demanda e para o crescimento altamente lucrativo. Os autores propõem a matriz de avaliação de valor, instrumento utilizado para diagnosticar e/ou desenvolver uma proposta de valor (que os autores associam ao conceito de oceano azul, ou seja, a atuação em mercados inexplorados). Na matriz, são dispostos e ranqueados os atributos-chave do produto em determinado segmento de mercado. Em conjunto com outra ferramenta proposta pelos autores - o modelo das quatro ações, que propõe eliminar/criar/reduzir/elevar atributos -, uma nova curva de valor pode ser desenvolvida para determinado negócio.

Mais recentemente, Osterwalder *et al* (2014) concebem a proposta de valor por meio de ferramenta que une dois pilares: os conhecimentos acerca do perfil do cliente com um mapa de valor – no qual se descreve o processo de criação de valor para aquele cliente específico. O sucesso da proposta de valor acontece quando ocorre um alinhamento adequando entre estes dois pilares. Essa ferramenta –

denominada *canvas* da proposta de valor é útil (na visão dos autores proponentes) para desenhar e testar a proposta de valor de um produto ou um serviço. O conceito inerente à ferramenta está associado ao adequado alinhamento entre a oferta de produtos e serviços de uma empresa com as expectativas e necessidades do consumidor. A figura 2 representa graficamente a ferramenta supracitada.

Figura 2 – Canvas da Proposta de Valor



Fonte: Osterwalder *et al*, 2014

O desenvolvimento da proposta de favor pode ser realizado de diferentes formas. Pitelis (2009) discorre sobre a criação de valor e a captura de valor, duas tarefas importantes para a concepção de um modelo de negócios. O autor sugere um modelo que explore a natureza, os determinantes, as trocas e a co-evolução e co-determinação entre a criação e captura de valor, e as suas relações com vantagem sustentável da organização.

Lusch e Vargo (2006), no contexto da lógica dominante de serviços, ressaltam a participação de *stakeholders* externos (em particular dos clientes) na cocriação de valor. Prahalad e Ramaswamy (2004) também discorrem sobre as relações entre as empresas e *stakeholders* externos (incluindo os clientes), e afirmam que a tendência emergente na criação de valor reside na cocriação. Desta forma, trata-se de um processo interativo e relacional, em que o cliente tem acesso direto aos fornecedores e é o árbitro do valor cocriado. Ao invés das empresas prepararem produtos para o cliente, elas o fazem em conjunto com o cliente.

Entretanto, muitas empresas ainda não aplicam o modelo de cocriação, pois o mesmo desafia os papéis dos clientes e das próprias empresas, como descrevem Prahalad e Ramaswamy (2004). Os autores ressaltam a dificuldade de implantação e a tensão existente nos pontos de interação, que são justamente onde ocorrem as experiências de cocriação.

3 MÉTODO

A estrutura para atender aos objetivos definidos neste estudo baseou-se no protocolo desenvolvido por Biancolino *et al.* (2012). A pesquisa foi realizada em três etapas, descritas a seguir.

A primeira etapa abordou uma entrevista junto ao gestor responsável pela área comercial. Por meio

de uma pesquisa qualitativa exploratória, buscou-se entender a situação da empresa, do produto, oportunidades e desafios na fase inicial de lançamento do salgante. De acordo com Martins (2009), a pesquisa qualitativa é útil para conhecer a interação entre os diferentes elementos relacionados em um processo, e é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. Gil (2010) corrobora no sentido de se obter uma visão geral da situação por meio de pesquisa exploratória. Esta etapa inicial serviu para o levantamento preliminar de dados, e a partir destes, realizar a segunda etapa do processo.

Para realizar a segunda etapa da pesquisa, foi necessário identificar os principais *stakeholders* que potencialmente seriam os profissionais a orientar, indicar ou contraindicar o uso do salgante. Segundo Mattar (1999), o estudo de campo é um grande gerador de hipóteses e, além disto, auxilia no estabelecimento das prioridades, pois uma particular hipótese explicativa surgida durante a pesquisa exploratória parecerá mais promissora que outras. Por tratar-se de um produto alimentar, que pretende substituir o sal de cozinha e com isso beneficiando portadores de hipertensão arterial, buscou-se profissionais relacionados às áreas de nutrição e hipertensão. Desta forma, foi adotada uma amostragem intencional, descrita por Martins e Teóphilo (2009), como aquela onde o investigador dirige-se intencionalmente a um determinado grupo de elementos para conhecer as suas opiniões. Como fatores de inclusão para os respondentes, foram considerados os aspectos a seguir:

- a. Profissionais vinculados a uma organização de classe ou organização de pesquisa, como sociedades, associações e instituições; organizações sem o objetivo de auferir lucros. Com isto buscou-se incluir respondentes sem interesse comercial.
- b. Profissionais vinculados a uma organização de classe ou organização de pesquisa, como sociedades, associações e instituições; organizações sem o objetivo de auferir lucros. Com isto buscou-se incluir respondentes sem interesse comercial.
- c. A organização deveria estar relacionada com nutrição, alimentação ou medicina, e nesta última, notadamente nas áreas de cardiologia, hipertensão ou diabetes. Com isto buscou-se incluir respondentes que seriam potenciais indicadores ou contra indicadores ao produto em questão.
- d. A organização deveria ser formal e legalmente reconhecida, e ter no mínimo trinta anos de funcionamento. Com isto buscou-se incluir organizações com histórico conhecido, solidez e perpetuidade.
- e. Os respondentes deveriam ser atuantes nas respectivas organizações, com função de direção, presidência ou coordenação de área. Com isto buscou-se incluir respondentes que fossem líderes de opinião nas organizações às quais pertencem, gozando de amplo conhecimento no tema abordado.
- f. Os respondentes não deveriam participar, direta ou indiretamente, do projeto do salgante, de seus concorrentes ou de substitutos. Com isto buscou-se excluir respondentes com outros interesses ou que apresentassem possíveis vieses na pesquisa.
- g. Os respondentes deveriam atender pacientes em sua jornada de trabalho, em hospitais, clínicas, consultórios ou outras instituições de saúde. Com isto buscou-se incluir respondentes com conhecimento técnico, influência no meio e contato com os potenciais consumidores finais do salgante.

Foram identificadas várias organizações relacionadas aos campos de conhecimento da nutrição e hipertensão, porém somente cinco atenderam plenamente aos critérios de inclusão determinados. Os representantes destas cinco organizações concordaram em participar da pesquisa de campo, e contribuíram

positivamente para a execução da mesma. São as organizações: Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição, Sociedade Brasileira de Diabetes, Associação Brasileira para Estudos da Obesidade, Sociedade Brasileira de Hipertensão e Instituto do Coração – Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Importante salientar que todos os entrevistados possuíam cargos diretivos (presidência, diretoria, coordenação) em suas respectivas sociedades de classe, dispondo, portanto, de profundo conhecimento do setor além de representação legítima da respectiva sociedade de classe. O critério para determinar a quantidade de respondentes foi o da saturação teórica, descrita por Glaser e Strauss (1967) como uma técnica de fechamento amostral onde se cessa a inclusão de novos respondentes quando o dado incremental deixa de ser relevante. O pesquisador adotou o juízo crítico para entender o tamanho amostral de cinco respondentes como suficiente, ainda que destacado: “...é raro que cinco ou seis entrevistas de uma hora providenciarão suficientes dados que levam a saturação” (Corbin & Strauss, 2015, p. 140). Esta amostra, apesar de aparentemente reduzida, correspondeu ao universo pesquisado, e infere-se que, por meio das informações prestadas pelos respondentes, tenha potencial de abrangência multiplicado. Tais organizações representam milhares de profissionais, e supõe-se que seus presidentes, diretores e coordenadores de área, que participaram desta pesquisa, tenham suas opiniões refletidas na maioria dos associados. O objetivo na segunda etapa foi o de ranquear os atributos-chave do produto, conhecidos na entrevista preliminar, além de incluir ou eliminar outros de acordo com a relevância percebida na entrevista.

A terceira etapa consistiu na análise dos dados coletados, por meio da aplicação de ferramentas que orientam o processo de construção da proposta de valor. Optou-se pela aplicação de dois grupos de ferramentas distintas, pois além de serem complementares, pode-se comparar a convergência/divergência dos dados e garantir maior confiabilidade ao entendimento e análise dos dados. A matriz de avaliação de valor, ferramenta descrita por Kim e Mauborgne (2005), permitiu descrever os atributos de valor, priorizá-los e objetivou a criação de uma nova curva de valor. Já o modelo das quatro ações, ferramenta proposta pelos mesmos autores, foi utilizada visando a construção de uma nova curva de valor, com base nos atributos identificados anteriormente. Finalmente foi elaborado o canvas da proposta de valor, ferramenta elaborada por Osterwalder *et al* (2014), que convergiu e complementou os achados e a prescrição das ferramentas anteriores. Assim, foi possível também comparar a estratégia inicial adotada pela empresa com os achados na pesquisa, sob a perspectiva teórica.

4 CONTEXTO DO PROJETO

4.1 A EMPRESA

A Matrix Health é uma empresa privada de pequeno porte e de capital nacional. Foi criada com o objetivo de distribuição de produtos na área de saúde, mas em 2013 mudou o seu objeto social e passou a desenvolver seus negócios objetivando o comércio de alimentos saudáveis. Como empresa detentora da

formulação do salgante, terceiriza a produção por meio da empresa Sanibras Bionutrientes, com sede em Pinhais - Paraná. A gestão da empresa é realizada por meio de seus três sócios, que atuam em áreas distintas: administração e finanças; vendas e marketing; e produção. O único produto desta empresa é o Bio Salgante, disponível em três apresentações comerciais: salgueiros contendo 100 gramas, caixas com 50 sachês de 1 grama e caixas contendo 1000 sachês de 1 grama, sendo esta última dedicada exclusivamente para clientes que utilizam mas não revendem o produto, como hospitais e restaurantes.

4.2 O PRODUTO: BIO SALGANTE

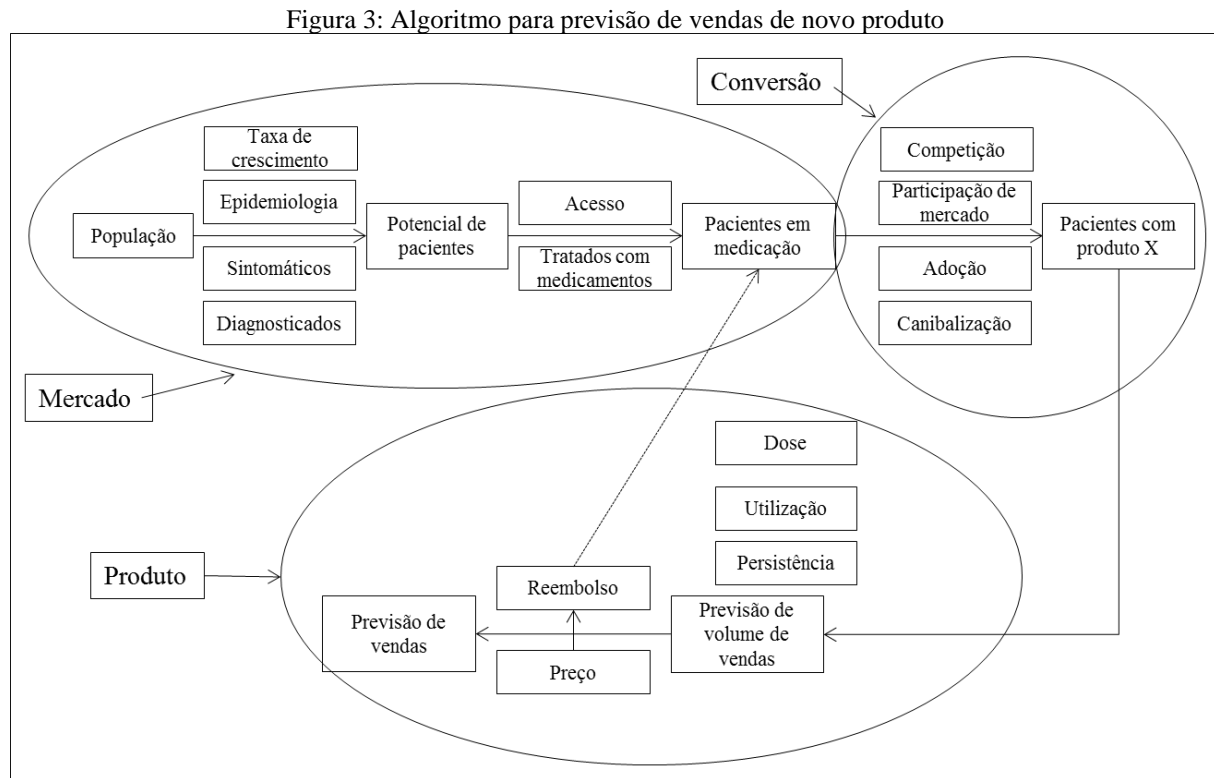
O produto foi desenvolvido durante cinco anos, e a empresa procurou obter em seu preparado final, as propriedades organolépticas do sal de cozinha. Buscou-se a semelhança de apresentação, coloração e odor. O produto final é uma mistura consumada em um pó branco, praticamente inodoro, e de paladar semelhante ao do sal, diferindo ligeiramente na permanência ou duração e apresentando um sensível sabor amargo e metálico. De maneira similar aos adoçantes, são perceptíveis as diferenças em relação aos produtos que se pretendeu substituir. Tem como base de formulação, o cloreto de potássio, que apresenta cerca de 80% da capacidade de salgar quando comparado ao cloreto de sódio, principal componente do sal de cozinha comum. Outros ingredientes são necessários à formulação do salgante, para que seu resultado final seja comparável ao sal, em termos de sabor, consistência e apresentação. Com o produto concebido, foi realizado um ensaio clínico com ratos normotensos e hipertensos em uma universidade na cidade de São Paulo, verificando-se que, ao contrário do sal comum, o salgante não elevou os níveis de pressão arterial (RODRIGUES et al, 2013). Quando registrado pela ANVISA, o produto foi classificado na categoria de “novos alimentos e novos ingredientes”, pois sua formulação era inédita no Brasil, e recebeu o registro do Ministério da Saúde sob o número 6.2575.0085.001-0. A marca escolhida foi Bio Salgante; o prefixo Bio, do grego *Bios*, significa “vida”, e tem a pretensão de associar o salgante ao consumo de produto natural e saudável, segundo o sócio gerente.

4.3 MERCADO POTENCIAL TOTAL

De acordo com Kotler (2000), uma maneira comum de estimar o potencial total do mercado é a seguinte: estimar o número de compradores potenciais, multiplicá-lo pela quantidade média adquirida por um comprador e multiplicar esse resultado pelo preço médio. Já o mercado potencial é definido pelo autor como “o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente para um oferta ao mercado. (...) Consumidores potenciais devem possuir renda suficiente e devem ter acesso à oferta.”. A definição de Kotler relaciona-se com a estimativa de mercado potencial utilizado para a indústria farmacêutica. Cook (2006), considera que o cálculo deve contemplar três vertentes distintas: 1. o mercado específico, e seus fatores interferentes; 2. a conversão, ou seja, a oportunidade do produto considerando os concorrentes internos e externos, e; 3. o produto, incluindo fatores como a dose utilizada, cumprimento

da prescrição e preço/reembolso dentre outros. A figura 3 registra o modelo proposto pelo autor.

Assim, para realizar a estimativa do mercado potencial para os substitutos do sal, tomou-se por base fatores demográficos, econômicos e de consumo. O modelo proposto por Cook (2006) serviu como um guia na identificação preliminar da oportunidade de negócio.



Fonte: Adaptado de Cook (2006, p. 36).

Segundo dados do Ministério da Saúde (2012), mais de 20% da população brasileira apresenta hipertensão arterial. As Sociedades Brasileiras de Cardiologia, Hipertensão e Nefrologia (2010) apontam a condição de hipertensão arterial sistêmica a mais de 30% da população brasileira. Além deste segmento, o produto pode ser direcionado e consumido pela parcela da população normotensa, preocupada com a saúde e a ingestão de sal em excesso. Trata-se, portanto, de produto de massa, com possibilidade de atingir milhões de consumidores. A tabela 1 estima o mercado potencial de 16,7 toneladas/dia de Salgante, em substituição ao sal de cozinha – considerando-se somente os indivíduos que necessitariam de uma alimentação com menor teor de sódio em sua composição. A venda industrial é limitada, pois de acordo com informação obtida na Matrix Health, o produto sofre importantes alterações quando em temperaturas superiores a 180°C.

Tabela1 – Mercado potencial total – consumo domiciliar

a. População Brasileira	202.635.000
b. Hipertensão Arterial Sistêmica (HAS): 22,7%	45.998.145
c. Doença Renal Crônica (DRC): 13,1%	26.545.185
d. Potenciais consumidores (HAS – DRC)	19.452.960
e. População alvo: 10% mais ricos correspondem a 47% da renda	1.945.296
f. Consumo potencial diário de sal adicionado	8,58g/habitante/dia
g. Consumo potencial diário de salgante (g) = (e) * (f)	16,7 toneladas

Fonte: (a, d, e) IBGE; (b) Ministério da Saúde; (c) Coresh *et al*, 2007; (f) ABIA, 2013

As premissas utilizadas na tabela 1 visam demonstrar o potencial tamanho de mercado para o produto salgante, considerando que 10% da população hipertensa do Brasil utilizaria o produto em substituição completa ao sal de cozinha. Foi considerada a média diária de consumo do salgante em 8,58g por indivíduo, que equivale a 71,5% do consumo diário de sal, que é de 12g. Como existe uma estreita relação entre a hipertensão arterial e a doença renal crônica (contra indicação ou precaução ao uso de salgante), foram excluídos os pacientes portadores da segunda enfermidade em sua totalidade, não havendo intersecção entre os pacientes de ambas patologias – cenário mais conservador. Para isso, foi utilizada a casuística da condição nos Estados Unidos; segundo Coresh *et al* (2007), cerca de 13,1% da população estadunidense apresenta doença renal crônica, e teria restrições ao consumo de produtos à base de cloreto de potássio.

4.4 SITUAÇÃO PROBLEMA

Não se constituindo em atividade principal para qualquer um dos sócios, a Matrix Health conta com reduzida atuação dos gestores para o desenvolvimento do negócio do Bio Salgante. Assim, para o melhor entendimento da dinâmica deste segmento, os sócios-gestores optaram pela comercialização inicial por meio de *website* próprio; esta decisão, apesar de limitar a disponibilidade do produto, permitiu um melhor conhecimento do perfil de cliente e hábitos de compra. Posteriormente a empresa disponibilizou o produto no canal alimentar, especificamente em mercados e lojas de medio porte, além de pontos de venda especializados em alimentação saudável e funcional.

Entretanto, mesmo com os esforços comerciais dedicados, que foram a contratação de doze representantes comerciais e investimentos em mídia digital, os resultados financeiros não eram positivos e a empresa experimentava prejuízo nos primeiros doze meses de venda do Bio Salgante. Os sócios-gestores não detém conhecimentos e experiência profissional no segmento de alimentos, alimentos funcionais, temperos prontos e afins. Aliado a isto, inexistente um modelo de negócios que se adapte perfeitamente aos desafios e a oportunidade do segmento. Não foram realizados estudos e pre-testes para validação da estratégia mercadológica, e desta forma, a definição de clientes-alvo, proposta de valor, promoção, canais de distribuição e modelo de negócio não foram formalizados – e o desenvolvimento do negócio emergiu naturalmente.

5 RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÕES

A Matriz de Avaliação de Valor descrita por Kim e Mauborgne (2005), funciona como um instrumento de diagnóstico e um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul (em outras palavras, de mercados inexplorados). Permite que a empresa compreenda em que os concorrentes estão investindo, os atributos no qual se baseia a competição em termos de produtos, serviços e entrega. Já a curva de valor é a representação gráfica do desempenho relativo da empresa (ou de seus produtos e serviços) com base em cada atributo de valor. À medida que uma empresa desloca o foco estratégico da competição para setores alternativos e para os denominados não-clientes, a empresa desenvolve novas ideias sobre como redefinir o problema em que se concentra o setor específico. Para realizar a análise dos dados obtidos no estudo de campo (relacionados aos atributos do Bio Salgante), buscou-se seguir os passos recomendados por Creswell (2009) para a condução de pesquisas qualitativas:

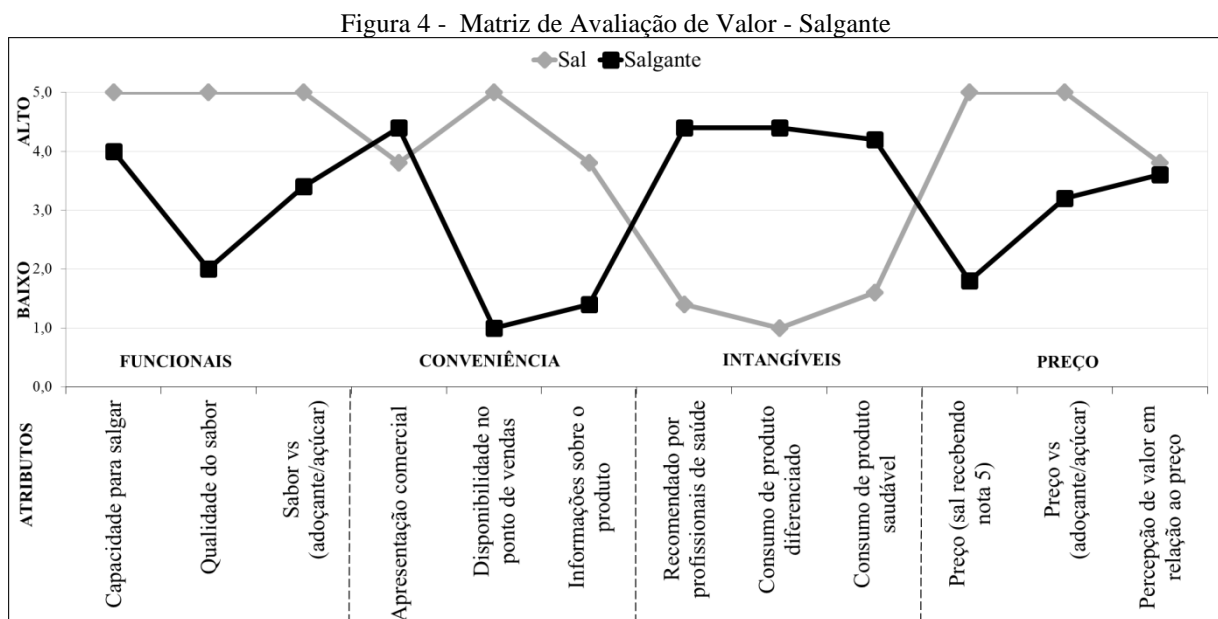
- a. Organizar e preparar os dados para análise.
- b. Analisar todos os dados. Ganhar um senso geral da informação e refletir em seu significado, como um todo.
- c. Conduzir a análise baseado em um específico método e abordagem teórica. Isto geralmente envolve codificar ou organizar segmentos de dados relacionados, em categorias.
- d. Gerar a descrição do ambiente ou das pessoas, e identificar temas da codificação. Procurar por conexões entre os temas.
- e. Representar os dados no relatório de pesquisa.
- f. Interpretar o significado ampliado dos dados.

A partir da análise destes dados, foi possível construir uma proposta de matriz de avaliação de valor, e aplicar o modelo das quatro ações - ambas ferramentas descritas por Kim e Mauborgne (2005). Após isto, foi comparada a estratégia inicial adotada pela empresa com os achados na pesquisa, sob a perspectiva teórica.

Desta forma, a figura 4 representa a curva de valor, concebida pela pontuação média de cada atributo, que foi conferida por cada um dos cinco representantes de sociedades médicas e de nutrição. Utilizou-se a média aritmética, uma vez que a mesma convergiu substancialmente com a mediana das respostas.

Verificando a matriz de avaliação de valor, ficou evidenciado o baixo conhecimento em relação ao salgante, bem como a baixa disponibilidade nos pontos de vendas. A qualidade do sabor e a percepção de alto preço de aquisição também foram atributos ranqueados que merecem atenção da empresa. Entretanto, ao relacionar o preço e o sabor do salgante, ao preço e sabor do adoçante em comparação ao açúcar, tais atributos receberam maior pontuação. É possível que a percepção de preço esteja justamente relacionada com o baixo conhecimento do produto, ainda que a percepção de valor tenha sido melhor ranqueada. Segundo Kotler (2000), o produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.

Por outro lado, os atributos ranqueados de forma mais positiva foram os intangíveis. A descrição de De La Pena (2010) sobre o consumo de adoçantes químicos revela que o mercado primário para estes produtos é o de quem pode consumir adoçantes nutritivos, porém não o faz, objetivando manter ou perder peso. E uma das causas para esta mudança de consumo está relacionada a melhoria de propaganda, marketing e práticas dos fabricantes de adoçantes químicos. Assim, milhões de norte-americanos consomem adoçantes artificiais para “melhorar a saúde”, como se tratasse de “alimentação saudável”. O atributo intangível no salgante parece ser semelhante, e os entrevistados convergiram em dois aspectos: o salgante deveria ser indicado por um profissional de saúde e; o consumidor tem a percepção de produto saudável.



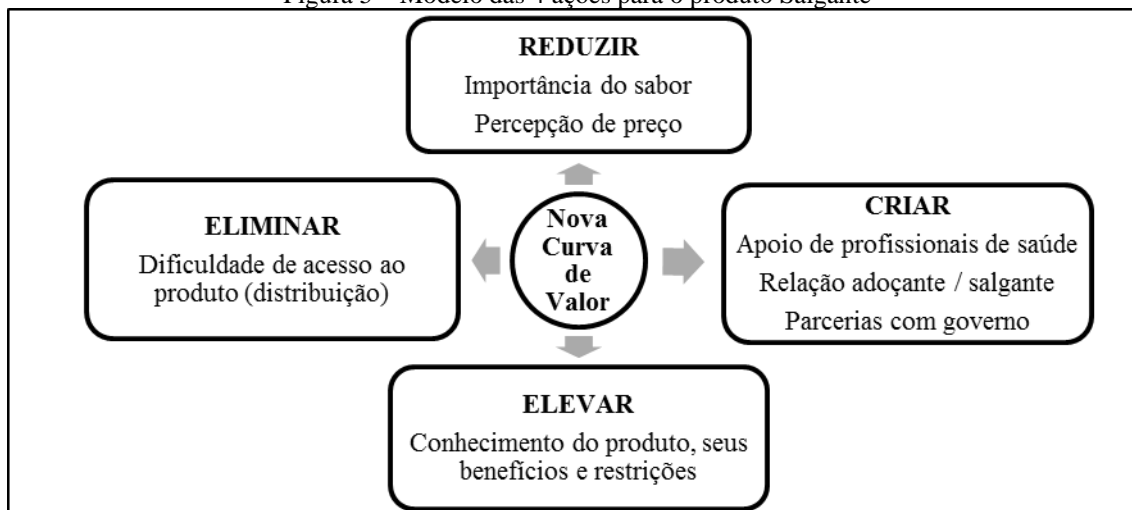
Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Kim; Mauborgne, 2005

Entretanto, a análise da matriz de avaliação de valor deve ser complementada com um modelo de aplicação prática – pois a mesma matriz tem um maior caráter orientado ao diagnóstico. Assim, o modelo das quatro ações permite a reconstrução dos elementos de valor para o consumidor e a elaboração de uma nova curva de valor. Em conjunto, essas quatro ações exploram maneiras de rearranjar os atributos ou mesmo eliminar ou adicionar atributos. Em especial importância verificam-se as ações de eliminar e criar, pois as empresas são conduzidas a irem além dos exercícios de maximização de valor dos atributos para a geração de novos atributos.

Para o produto Bio Salgante, os quatro tipos de ações estão destacadas na figura 5. A pesquisa evidenciou a necessidade de reduzir a importância do sabor, pois o produto difere do sal de cozinha comum. Dessa forma, assim como os adoçantes são percebidos com sabor diferente ao do açúcar, o salgante deveria reduzir a comparação direta com o sal. A geração de credibilidade do produto deveria acontecer apor meio de sua indicação por profissionais de saúde, e com isto o conhecimento geral dos

benefícios poderia ser elevado; além deste, distribuição e acesso ao consumo também deveriam ser elevados para a construção da nova curva de valor do produto.

Figura 5 – Modelo das 4 ações para o produto Salgante



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Kim; Mauborgne, 2005

Durante as entrevistas, também foi citado pelos respondentes sobre a importância que o Ministério da Saúde dá à necessidade de redução do consumo de sódio, que impacta na saúde da população e nas finanças governamentais. Em relação à empresa ora analisada, foi constatado que não houve qualquer ação no sentido de estabelecer diálogo com órgãos do governo local, visando qualquer tipo de parceria. Prahalad e Ramaswamy (2004) e Lusch e Vargo (2006) concordam sobre a importância da cocriação de valor; sob este aspecto, existe para a Matrix Health a oportunidade de estabelecer relações não só com o governo, mas também com a comunidade de forma geral. Com isto, adoção ao produto pode ser ampliada, além de incorporadas novas ideias, tecnologias e recursos.

A tabela 2 aponta as diferenças mais relevantes quando comparada a estratégia de lançamento do Bio Salgante com o levantamento de atributos da pesquisa.

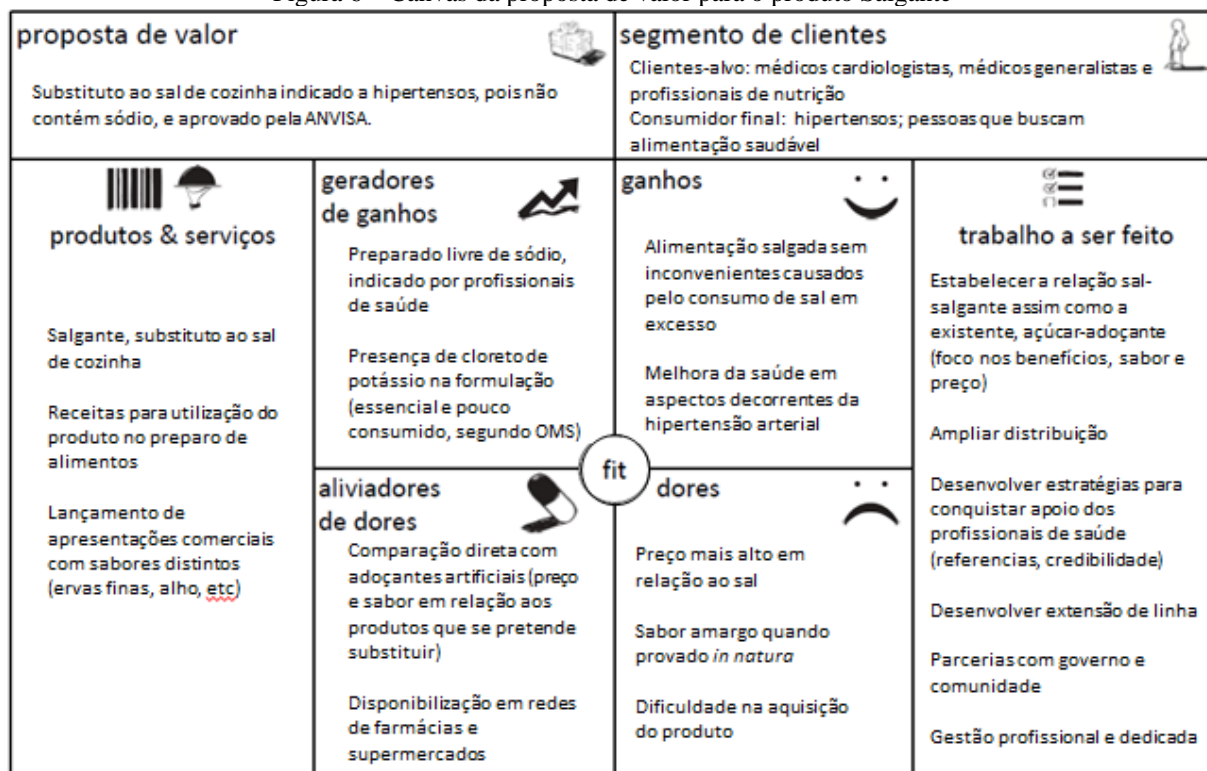
Tabela 2 – Principais diferenças entre as ações da Matrix Health e achados da pesquisa

	Estratégia adotada pela Matrix Health - Bio Salgante	Achados da pesquisa
Canal primário de comunicação	Internet	Profissional de saúde; constrói credibilidade ao produto
Canal de vendas inicial	Internet – <i>website</i> próprio	Além da internet, o varejo, incluindo drogarias
Cliente-alvo	Hipertensos; pessoas que buscam por qualidade de vida	Iniciar por consumidores com restrições ao sal, como hipertensos
Âmbito social	Oferta comercial de produto saudável	Parcerias com a comunidade e governo (escolas, hospitais)
Desenvolvimento de produto / serviços	Interno, de acordo com as experiências dos sócios-gestores	Parcerias com o objetivo de cocriação (prof. de saúde / governo)

Fonte: Elaborado pelos autores

Utilizando-se das informações analisadas na pesquisa, foi elaborado pelos autores o *canvas* da proposta de valor, descrito na figura 6. Esta ferramenta aponta os elementos-chave para criação e entrega de valor ao cliente; nota-se uma intersecção e complementação da prescrição com as ferramentas da matriz de avaliação de valor e modelo das quatro ações.

Figura 6 – Canvas da proposta de valor para o produto Salgante



Fonte: Elaborado pelos autores

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou comparar o lançamento de um produto inovador, o salgante livre de sódio, com o que propõe a teoria existente, e apresentar uma proposta de valor para apoiar o lançamento ou um possível reposicionamento do produto. O enfoque foi dado à identificação dos atributos de valor do salgante e sua comunicação ao público alvo. Observou-se que devido ao porte da empresa e limitado tempo dos gestores para a construção do negócio, aspectos relevantes da estratégia mercadológica não foram considerados pela Matrix Health. A credibilidade do Bio Salgante poderia ser obtida de maneira mais rápida por meio da indicação do produto por profissionais da saúde. O maior conhecimento e adoção ao produto, além de importantes oportunidades comerciais, podem resultar de uma aproximação da empresa com o governo – Ministério da Saúde. Este tem demonstrado grande interesse, por meio de iniciativas tomadas, por sanar a problemática do consumo excessivo de sódio e as consequências para a população. Sob estes aspectos, a cocriação de valor, proveniente de relações da empresa com os principais *stakeholders* poderia fazer parte das ações futuras da empresa. Mesmo que inicialmente profissionais de saúde e governo não apresentem o maior potencial de consumo, é provavelmente por meio deles que a

empresa observará as maiores oportunidades para construir a credibilidade de seu produto e atingir o consumidor final de forma massiva, criando um modelo sustentável de negócio para o Bio Salgante. O aspecto principal a destacar, reside na importância de comunicar o salgante, assim como o adoçante é para o açúcar. Os achados desta pesquisa indicam que, mesmo os representantes de sociedades médicas e de nutrição, sensibilizam-se ao salgante quando o mesmo é comparado aos adoçantes, adotando uma postura mais favorável aos atributos do produto.

Dentre as limitações deste trabalho, é importante destacar a dificuldade em priorizar os atributos de valor, uma vez que a ferramenta matriz da avaliação de valor não pondera este aspecto; ela o faz somente comparando os concorrentes, neste caso o sal e o salgante, em cada atributo. Assim, ainda que os atributos intangíveis apresentem uma oportunidade ao produto estudado, não é possível concluir que este atributos sejam mais relevantes que o preço ou sabor, por exemplo. Soma-se a isto a não possibilidade de realização da pesquisa com os demais *stakeholders*, em especial, os consumidores potenciais. Por meio destes, seria possível obter diferentes perspectivas e/ou validar os achados. As entrevistas com profissionais de saúde apresentam o viés do conhecimento específico, e não necessariamente refletem a sensibilidade da população geral ao produto.

REFERÊNCIAS

ABIA (2013). *Cenário do consumo de sódio pelo Brasil*. Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. Estudo elaborado com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.abia.org.br/sodio/press_release.asp>. Acesso em: 27/07/2016.

ANVISA (2012a). *Excesso de sal pode causar doenças cardiovasculares*. Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Ministério da Saúde. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2012/11/excesso-de-sal-pode-causar-doencas-cardiovasculares>>. Acesso em: 20/04/2014.

ANVISA (2012b). *Brasil reduz teor de sódio em alimentos*. Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Ministério da Saúde. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2012/08/brasil-reduz-teor-de-sodio-de-alimentos>>. Acesso em: 08/04/2014.

Arai, S. (1996). Studies on functional foods in Japan – State of the art. *Bioscience, Biotechnology, and Biochemistry*. Taylor & Francis, 60(1): 9-15.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. M., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2): 294-307.

Corbin, J., & Strauss, A. (2015) *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 3rd ed.. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coresh, J., Selvin, E., Stevens, L.A., Manzi, J., Kusek, J.W., Eggers, P., Van Lente, F., & Levey, A.S. (2007). Prevalence of chronic kidney disease in the United States. *The Journal of the American Medical Association*, 298(17): 2038-2047.

Cook, A. G. (2006). *Forecasting for the pharmaceutical industry: Models for new products and in-market forecasting and how to use them*. Burlington, VT: Gower Publishing Company.

Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd ed. Los Angeles, CA: Sage Publications.

De La Pena, C. (2010). Artificial sweetener as a historical window to culturally situated health. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1190: 159-165.

Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. New York: Aldine Publishing.

Hardy, G. (2000). Nutraceuticals and functional foods: Introduction and meaning. *Nutrition*, 16(7): 688-697,

IBGE. *Síntese de indicadores sociais*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsoiciais2013/>>. Acesso em: 12/05/2014.

Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Campus.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. 10^a Ed. São Paulo: Prentice Hall.

- Lanning, M., & Michaels, E. (1988). A business is a value delivery system. *Mc Kinsey Staff Paper*, 41: 13-14.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3): 281-288.
- Martins, G. A., & Teóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2^a Ed. São Paulo: Atlas.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de Marketing*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas.
- Matzler, K., Bailom, F., Eichen, S. F. V. D., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: Coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2): 30-37.
- Ministério da Saúde (2012). *Política Nacional em Saúde e Nutrição*. Disponível em: <<http://nutricao.saude.gov.br/sodio.php>>. Acesso em: 10/04/2014.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pedroso, M. C. *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. Tese (Livre-Docência). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016.
- Pitelis, C. N. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization Studies*, 30(10): 1115-1139.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Roberfroid, M. B. (2000). An European consensus of scientific concepts of functional foods. *Nutrition*, 16(7/8): 689-691.
- Rodrigues, F.S.M., Yasuda, M.A., Paula, L., Musial, D.C., Bomfim, G.H.S., Tavares, J.G.P., Lima, E.P.S., Miranda-Ferreira, R., Errante, P.R., & Caricati-Neto, A. (2013). Alimento funcional salgante sem sódio sobre os níveis de pressão arterial em animais hipertensos. *Revista de Pesquisa e Inovação Farmacêutica*, 5(1): 9-14.
- Salt Institute (2015). *Editor Picks, Featured-Food, Food, Health*. Disponível em: <<http://www.saltinstitute.org/health/overview/>>. Acesso em 03/05/2016.
- Sociedade Brasileira de Hipertensão (2009). *Sociedade Brasileira de Hipertensão alerta para o alto consumo de sal dos brasileiros*. Disponível em: <<http://www.sbh.org.br/geral/releases.asp?id=24>>. Acesso em: 10/05/2014.