UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

ANTONIO SABRE NASSER FILHO

PROPOSTA DE VALOR E MODELO DE NEGÓCIOS:
o caso do salgante

Orientador: PROF. DR. MARCELO CALDEIRA PEDROSO

SÃO PAULO

2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ANTONIO SABRE NASSER FILHO

PROPOSTA DE VALOR E MODELO DE NEGÓCIOS:
o caso do salgante

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Nasser Filho, Antonio Sabre

Proposta de valor e modelo de negócios: o caso do salgante /
Antonio Sabre Nasser Filho. – São Paulo, 2016.
91 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Marcelo Caldeira Pedroso

1. Negócios – Modelos 2. Proposta de valor 3. Administração
estratégica I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 650

À minha esposa Noemi, com muito amor, pelo carinho, apoio e compreensão.

Ao meu filho Miguel e seus olhos curiosos, minha fonte de inspiração.

À minha filha Heloísa, que em alguns meses conhecerei.

Aos meus pais, como agradecimento pelos valiosos ensinamentos da vida.

AGRADECIMENTOS

Aos professores e colegas do Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, que diretamente contribuíram com seus conhecimentos, reflexões e discussões ao longo dos últimos anos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, não só pelo ensinamento acadêmico, mas pelo exemplo profissional e humano.

À minha família, pelo apoio incondicional e pela compreensão de minha ausência no período de preparação deste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi o de analisar o lançamento do Bio Salgante, produto desenvolvido sem a presença de sódio em sua formulação, com a finalidade de substituir parcialmente o sal de cozinha. A motivação da Matrix Health, empresa nascente de pequeno porte e detentora do Bio Salgante, em desenvolver e lançar o produto, veio da observação do potencial para este segmento; o consumo de sal e consequentemente de sódio no Brasil é uma vez e meia maior que o recomendado pela Organização Mundial de Saúde, e um importante inconveniente desse excesso no consumo está relacionado com a hipertensão arterial. Assim, dado que mais de vinte por cento da população é acometida por esta doença crônica, e parte destes poderiam beneficiar-se com o Bio Salgante, a empresa estimou que o produto poderia alcançar milhões de consumidores em pouco tempo. Entretanto, o problema observado recaí sobre a baixa adesão ao produto, refletindo as vendas abaixo do orçado; ficou evidenciado que a Matrix Health pouco estruturou e formalizou seu planejamento e processos, e o negócio emergiu naturalmente. Assim, foi analisada a experiência vivida pela empresa, e o trabalho seguiu as diretrizes do método de pesquisa profissional, buscando nas teorias da administração o referencial teórico relacionado com a questão de pesquisa, quais foram proposta de valor e modelo de negócios. Por meio de pesquisa qualitativa, primeiramente buscou-se o entendimento do caso junto à empresa. Posteriormente, foram entrevistados representantes de sociedades médicas e de nutrição com o objetivo de identificar e priorizar os atributos de valor do produto. Por fim, e contando com a participação dos sócios-gestores, os componentes do modelo de negócios foram descritos de modo a orientar a empresa no reposicionamento do produto e nas iniciativas da organização. Os achados da pesquisa foram analisados sob o enfoque teórico, e como resultado, a recomendação inicial 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, como médicos e nutricionistas. Também foram verificadas oportunidades nos aspectos de informação do produto, disponibilidade em pontos de vendas e co-criação de valor. Esta dissertação demonstrou a falta de convergência entre as ações tomadas pela empresa e o descrito em teoria, e considerou, em abordagem prescritiva, outros aspectos para o reposicionamento mais adequado do Bio Salgante. Dentre as limitações do trabalho, aponta-se a dificuldade em priorizar os atributos de valor; a ferramenta matriz da avaliação de valor não pondera esse aspecto, pois o faz somente comparando os concorrentes, neste caso o sal e o salgante, em cada atributo. Soma-se a isso a impossibilidade 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. E finalmente, as entrevistas com profissionais de saúde apresentam o viés do conhecimento específico em saúde e nutrição, e não necessariamente refletem a sensibilidade da população geral ao produto. Esta pesquisa pode ser de relevância para nortear o lançamento de novos produtos em mercados não existentes ou pouco explorados, notadamente no segmento estudado, além do segmento de alimentos funcionais e outros com características de negócio similares.

Palavras-chave: Negócios-modelo, Proposta de valor, Administração estratégica.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the launch of Bio Salgante, a product developed without the presence of sodium in its formulation, with the purpose of partially replacing cooking salt. The motivation of Matrix Health, a start-up company and owner of Bio Salgante, in developing and launching the product, came from the observation of the potential for this segment; the consumption of salt and consequently sodium in Brazil is one and a half time higher than that recommended by the World Health Organization, and an important inconvenience of this excess in consumption is related to arterial hypertension. Thus, given that more than twenty percent of the population is affected by such chronic disease, and some of these could benefit from Bio Salgante, the company estimated that the product could reach millions of consumers in a short time. However, the observed problem rests on the low adhesion to the product, reflecting sales below the budget; It became clear that Matrix Health did little to structure and formalize its planning and processes, and the business naturally emerged. Therefore, the experience of the company was analyzed, and the study followed the guidelines of the professional research method, seeking in the theories of business administration the theoretical reference related to the research question, which were value proposition and business model. Through qualitative research, we first sought the understanding of the case with the company. Subsequently, representatives of medical and nutrition societies were interviewed in order to identify and prioritize the attributes of value of the product. Finally, with the participation of the managing partners, the components of the business model were described in order to guide the company in the repositioning of the product and in the initiatives of the organization. The research findings were analyzed under the theoretical approach, and as a result, the initial recommendation to the company was to relate the marketing strategy to salt substitute, as well as the sweetener does for sugar, and to use channels competent to credibility, such as doctors and nutritionists. Opportunities have also been verified in the areas of product information, point-of-sale availability, and co-creation of value. This dissertation demonstrated the lack of convergence between the actions taken by the company and the one described in theory, and considered, in a prescriptive approach, other aspects for the most appropriate repositioning of Bio Salgante. Among the limitations of the study, it is pointed out the difficulty in prioritizing the attributes of value; the strategy canvas tool does not consider this aspect, since it does so only by comparing the competitors, in this case the salt and the salt substitute, in each attribute. Added to this is the impossibility of carrying out the research with other stakeholders, especially potential consumers. By means of these, it would be possible to obtain different perspectives and / or to validate the findings. And finally, the interviews with health professionals present the bias of specific knowledge in health and nutrition, and do not necessarily reflect the sensitivity of the general population to the product. This research may be of relevance to guide the launching of new products in non-existent or poorly exploited markets, notably in the studied segment, in addition to the segment of functional foods and others with similar business characteristics.

Keywords: Business model, Value proposition, Strategic management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABESO	Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade e da Síndrome Metabólica
ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
DASH	<i>Dietary Approaches to Stop Hypertension</i>
DRC	Doença Renal Crônica
EPP	Empresa de Pequeno Porte
Flaso	<i>Federación Latinoamericana de Estudios sobre la Obesidad</i>
HAS	Hipertensão Arterial Sistêmica
HCFMUSP	Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Iaso	<i>International Association for the Study of Obesity</i>
InCor	Instituto do Coração
OMS	Organização Mundial de Saúde
SBAN	Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição
SBD	Sociedade Brasileira de Diabetes
SBH	Sociedade Brasileira de Hipertensão
SOCESP	Sociedade de Cardiologia do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1	CONTEXTO	13
1.1	Alimentos funcionais e o salgante	13
1.2	Sal: História e importância	14
1.3	O consumo excessivo do sal e seus inconvenientes	15
1.3.1	O consumo de sal e sódio no Brasil	16
1.3.2	Substitutos ao sal de cozinha convencional	17
2	RELATO	19
2.1	A empresa	20
2.2	O produto: Bio Salgante	20
2.3	Mercado potencial	22
3.	SITUAÇÃO-PROBLEMA	25
4.	QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS	27
4.1	Questão de pesquisa	27
4.2	Objetivos da pesquisa	27
4.3	Justificativas	27
5.	REFERENCIAL TEÓRICO	29
5.1	Proposta de valor	29
5.2	Modelo de negócios	31
6.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
6.1	Estratégia de pesquisa	37
6.1.1	O estudo de caso e a abordagem qualitativa	37
6.1.2	Etapa 1 – Pesquisa exploratória e definição parcial de hipóteses	39
6.1.3	Etapa 2 – Estudo de campo e definição de hipóteses	39
6.1.4	Etapa 3 – Análise de dados	42
6.1.5	Etapa 4 – Co-criação do <i>canvas</i> de modelo de negócios	42
6.2	Plano de intervenção	43
6.3	Coleta de dados	45
7.	RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE	47
7.1	Entrevista inicial – sócio-gerente	47
7.1.1	Em relação à empresa	47
7.1.2	Em relação ao produto	48
7.1.3	Em relação ao mercado	49
7.1.4	Em relação à administração/gestão/modelo de negócios	49
7.1.5	Em relação aos resultados preliminares	50

7.2 Entrevistas com representantes das organizações de saúde	50
7.3 A estratégia e sua interface com o modelo de negócios	60
7.4 Posicionamento estratégico do Bio Salgante	63
8. CONCLUSÕES	69
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	76
APÊNDICE 1 – Questionário exploratório – Sócio-gestor	76
APÊNDICE 2 – Questionário para escala de atributos	78
APÊNDICE 3 – Guia para entrevista dos profissionais de saúde.....	79
APÊNDICE 4 – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	80
APÊNDICE 5 – Registro das entrevistas com profissionais de saúde	82

1 CONTEXTO

1.1 Alimentos funcionais e o salgante

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, nesse sentido, 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.

No Brasil, segundo o relatório de alimentos funcionais e fortificados publicado pela Euromonitor (2016), o segmento cresceu 10% em 2015, atingindo mais de R\$ 25 bilhões em vendas. Esse crescimento é menor que o crescimento composto dos últimos anos devido aos altos índices de inflação e pressões de custo de forma geral, de acordo com o mesmo relatório. É importante, porém, salientar que tal crescimento ocorreu em um ano de desaceleração econômica, em que o produto interno bruto decresceu 3,8% segundo o IBGE (2016). Isso demonstra que trata-se de um segmento de mercado em ascensão, resiliente inclusive ao cenário macroeconômico.

Em relação ao produto e ao segmento de mercado analisados neste estudo, trata-se de um alimento salgante 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.

1.2 Sal: História e importância

Há mais de 8000 anos o sal é conhecido e utilizado pelo homem como conservante para alimentos, especialmente carnes e queijos, bem como para realce de sabor. Além disso, assumiu importância como símbolo religioso, sendo, ao lado do ouro, um produto cobiçado e precioso.

Sem o sal, morreríamos. A história humana é toda temperada com sal. Nas civilizações mais antigas, lá está ele, usado para conservação. Em Roma, era forma de pagar os soldados: o salário. E se todos os caminhos levam a Roma, é também por causa do sal: a Via Salaria, antiga estrada que leva ao Mar Adriático, foi aberta para abastecer de sal o império. Guerras foram travadas pelo mineral, e quando Roma venceu Cartago, salgou terras inimigas para torná-las estéreis. As narrativas religiosas também têm suas pitadas. Na fuga de Sodoma, a mulher de Lot olhou para trás e sofreu o castigo divino: virou estátua de sal, reza o Gênesis. “Vós sois o sal da terra”, disse Jesus no sermão da montanha, de acordo com o evangelho de Mateus. Os fiéis seriam como o sal, essencial à vida. As superstições reiteram a onipresença saleira. Não se pode passar o saleiro de mão em mão, e um pouco de sal grosso espalhado na casa nova, ou no corpo mesmo, espanta o mau-olhado. Por ser valorizado, o sal foi objeto de monopólio dos governos. Os primeiros impostos incidiram sobre o sal e, por consequência, revoltas estouraram contra o poder central. Em 1789, a Bastilha caiu na França pelas mãos de rebeldes indignados com o aumento da gabelle, imposto que recaía sobre o sal desde a Idade Média. Avançam as eras e o sal permanece. Em 1930, Mahatma Gandhi exortou os indianos à desobediência civil contra a proibição colonial britânica de extrair sal na Índia. Gandhi liderou uma marcha até o litoral para ir buscar o mineral. O protesto foi um marco da luta que levou à independência da Índia. (O Estado de São Paulo, 2012)

Atualmente o sal tem três destinos básicos na economia, segundo o *Instituto de la Sal* (2014), órgão que representa o setor do sal na Península Ibérica:

- a. Uso alimentar: além de largamente utilizado para realçar e potencializar o sabor dos alimentos, o sal é utilizado para conservar, aglutinar, controlar o processo de fermentação, desidratar e realçar cor e textura de alimentos;
- b. Uso industrial: na indústria química, o sal tem especial importância na produção de compostos e derivados cloro-alcalinos; o cloro e a soda cáustica são elementos básicos no desenvolvimento de produtos de uso cotidiano, como o PVC, embalagens, medicamentos, corantes, pesticidas, brinquedos, garrafas e outros. Muitas outras

indústrias beneficiam-se de seu uso, no tratamento de águas, exploração de petróleo e gás, processamento de metais e setores de celulose, têxtil e curtumes;

- c. Uso em manutenção de inverno: o sal é empregado para controle e degelo de rodovias, pois baixa o ponto de congelamento da água, além de ser utilizado na própria construção de rodovias.

1.3 O consumo excessivo do sal e seus inconvenientes

O sal de cozinha é composto por aproximadamente 40% de sódio. Este mineral, o sexto em maior abundância na crosta terrestre, 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 e o volume de plasma sanguíneo, além de auxiliar 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, conforme a posição do Ministério da Saúde apontada no texto a seguir:

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. O organismo retém mais água, que aumenta o volume de líquido, sobrecarregando o coração e os rins, situação que pode levar à hipertensão. A pressão alta prejudica a flexibilidade das artérias e ataca os vasos, coração, rins e cérebro. 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. Por dentro, os vasos são cobertos por uma fina camada, que é lesionada quando o sangue circula com pressão elevada. Com isso, eles se endurecem e ficam estreitos, podendo entupir ou romper com o passar dos anos. 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. Portanto, evitar a ingestão excessiva de sal é uma medida simples que pode prevenir contra vários problemas graves de saúde. 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. (Departamento de Atenção Básica do Ministério da Saúde, 2012).

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), estabelecendo metas para a redução do teor de sódio em alimentos processados no Brasil, em linha com órgãos de saúde dos Estados Unidos, Canadá e diversos países europeus. O objetivo do governo é o de retirar mais de 20 mil toneladas de sódio do mercado brasileiro até 2020 – uma iniciativa que faz parte do Plano de Ações Estratégicas para o Enfrentamento das Doenças Crônicas Não Transmissíveis, segundo o Departamento de Atenção Básica do Ministério da Saúde (2012).

1.3.1 O consumo de sal e sódio no Brasil

Em recente estudo publicado pela ABIA, com base em dados do IBGE, estima-se que 71,5% do consumo de sódio do brasileiro é proveniente do sal de cozinha, conforme a Tabela 1. O “sal de cozinha” nesse contexto é o sal adicionado aos alimentos ou utilizado em seu preparo. Dessa forma, o sódio proveniente de alimentos semielaborados, industrializados e do pão francês somam menos de 24% do total consumido – onde reside a responsabilidade da indústria. Esta informação é crítica, pois revela que a adição de sal no preparo doméstico de alimentos, em conjunto com a adição de sal em restaurantes, é superior ao consumo advindo de alimentos prontos e processados.

Tabela 1 – Consumo de alimentos, sal e sódio per capita/total Brasil (2008/2009).

Total Brasil	Aquisição de Alimentos (kg)		Consumo de Sal		Consumo de Sódio		Part%
	Anual (kg)	Dia (g)	Anual (kg)	Dia (g)	Anual (kg)	Dia (g)	
Alimentos In Natura	96,38	264,05	0,20	0,54	0,08	0,21	4,7%
Alimentos Semielaborados	143,18	392,27	0,17	0,46	0,07	0,18	4,1%
Alimentos Industrializados	118,98	325,96	0,57	1,57	0,22	0,61	13,8%
Pão Francês	15,00	41,11	0,25	0,68	0,10	0,27	6,0%
Sal de Cozinha	2,97	8,13	2,97	8,13	1,16	3,19	71,5%
Total	376,50	1.031,5	4,15	11,38	1,63	4,46	100,0%

Fonte: ABIA (2013).

No mesmo estudo realizado pela ABIA ficou demonstrado que o maior consumo *per capita* de sal de cozinha, e consequentemente de sódio, acontece na região Norte do Brasil. Já a

região Sudeste apresentou um consumo 54,3% menor que o da região Norte, sendo a que menos utiliza o produto. Em relação às classes sociais, observou-se que a participação percentual de consumo de alimentos processados em relação ao consumo total de alimentos é inversamente proporcional. Ou seja, quanto mais a classe social aproxima-se do topo da pirâmide, menor o consumo relativo de alimentos processados. Entretanto, o consumo de sódio é maior nas classes sociais mais favorecidas, já que estas consomem maiores quantidades absolutas de alimentos. Assim, a problemática do consumo excessivo de sal e sódio está presente em todas as regiões e classes sociais no Brasil.

1.3.2 Substitutos ao sal de cozinha convencional

Devido aos problemas de saúde relacionados a uma dieta hipersódica, inúmeros produtos foram desenvolvidos ou utilizados na tentativa de ofertar um substituto ao sal. Citam-se principalmente as especiarias, ervas, hidrolisado de levedura e, principalmente, preparados contendo o cloreto de potássio como principal ingrediente. Este apresenta cerca de 80% da capacidade de salgar do sal e, frente a outros produtos, é mais eficiente ao objetivo que se propõe. Entretanto, necessita da adição de outros ingredientes na formulação, como o próprio cloreto de sódio, uma vez que apresenta predominantemente sabor amargo e metálico. Com isso, diminui-se a quantidade de sódio, mantendo-se o propósito de salgar.

No Brasil, algumas empresas já disponibilizam o sal com menor teor de sódio na formulação. Tais produtos são encontrados no varejo, e dispõe de regulamentação específica. Segundo a portaria nº 54/MS/SNVS, de 4 de julho de 1995, a definição para o sal hipossódico é “(...) produto elaborado a partir da mistura de cloreto de sódio com outros sais, de modo que a mistura final mantenha poder salgante semelhante ao do sal de mesa fornecendo, no máximo, 50% do teor de sódio na mesma quantidade de cloreto de sódio” (BRASIL, 1995). A mesma agência regulamenta a classificação e designação do sal hipossódico, segundo o teor de sódio contido na preparação, conforme a seguir:

- a. “Sal com reduzido teor de sódio”: o sal hipossódico que fornece no máximo 50% do teor de sódio contido na mesma quantidade de cloreto de sódio.
- b. “Sal para dieta com restrição de sódio”: o sal hipossódico que fornece no máximo 20% do teor de sódio contido na mesma quantidade de cloreto de sódio.

2 RELATO

Os inconvenientes resultantes do consumo em excesso do sal revelaram uma disposição do Ministério da Saúde em promover a redução de seu uso. Segundo as VI Diretrizes Brasileiras de Hipertensão, publicadas em conjunto pelas Sociedades Brasileiras de Cardiologia, Hipertensão e Nefrologia (2010), a Hipertensão Arterial Sistêmica (HAS) é uma condição clínica multifatorial caracterizada por níveis elevados e sustentados de pressão arterial. Tal condição tem alta prevalência e baixas taxas de controle, sendo considerada um dos principais fatores de risco modificáveis e um dos mais importantes problemas de saúde pública. A mortalidade por doença cardiovascular aumenta progressivamente com a elevação da PA a partir de 115/75mmHg, de forma linear, contínua e independente; o documento aponta uma prevalência de HAS em acima de 30% na população brasileira, com base em inquéritos populacionais. Em relação aos fatores de risco para a HAS, a ingestão de sal figura ao lado de outros fatores como idade, gênero, etnia, excesso de peso, obesidade, ingestão de álcool, sedentarismo, fatores socioeconômicos e genética. Sobre a ingestão de sal, ainda ilustra o documento VI Diretrizes Brasileiras de Hipertensão (2010, p. 2): “A população brasileira apresenta um padrão alimentar rico em sal, açúcar e gorduras. Em contrapartida, populações com dieta pobre em sal, como os índios brasileiros Yanomami, não foram encontrados casos de HAS.”

Essa situação favoreceu o aparecimento dos produtos substitutos ao sal de cozinha, que buscaram preencher a lacuna existente nesse segmento de mercado. Entretanto, a solução proposta foi parcial, pois os produtos disponibilizados ainda continham o sódio em sua formulação. Emergiu, então, a oportunidade para um produto salgante sem a presença de sódio como resposta às necessidades da população, do governo e das sociedades médicas e de nutrição.

Nesse contexto, uma empresa nascente (*start-up*), denominada Matrix Health, decidiu investir inicialmente na importação de um salgante sem sódio. Sucessivas tentativas para registrar e importar um salgante falharam; na maioria dos casos, a formulação dos produtos não atendia às exigências da Anvisa e, quando isso ocorria, o registro a ser outorgado seria mais restritivo que um registro para alimentos, diminuindo assim as oportunidades comerciais para o produto. Outro aspecto relevante considerado pela empresa foi o custo; realizadas as análises financeiras, ficou demonstrado que produzir localmente seria mais rentável que importar o

produto. A empresa então orientou seus recursos para desenvolver e produzir o seu próprio salgante; após cinco anos de desenvolvimento da formulação e processos produtivos, obteve registro para o Bio Salgante no primeiro semestre de 2014.

2.1 A empresa

A Matrix Health é uma empresa privada de pequeno porte e de capital nacional. Foi criada em 2009 com o objetivo de distribuição de produtos na área de saúde. Em 2013, em decorrência da evolução no desenvolvimento do salgante, mudou o seu objeto social e buscou a dedicar-se ao 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 diversas áreas do empreendimento: administração e finanças, vendas e *marketing*, e produção. A produção e distribuição do produto é terceirizada, e as demais áreas estão internalizadas na empresa. Nenhum dos três sócios tem na Matrix Health a sua principal atividade profissional; dessa forma, o tempo e investimentos dedicados ao desenvolvimento da empresa e seus produtos são restritos.

2.2 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 sabor, 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. Tal qual os adoçantes, são perceptíveis as diferenças em relação aos produtos que pretendeu-se substituir.

O Bio Salgante tem como base de formulação o cloreto de potássio, que apresenta menor capacidade de salgar e sabor amargo, quando comparado ao cloreto de sódio, principal componente do sal de cozinha comum. Devido a estes fatores principais, 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, verificando-se que, ao contrário do sal comum, o Bio Salgante não elevou os níveis de pressão arterial. Segue a conclusão do estudo:

Portanto, verificamos que a suplementação de NaCl após sete e dez dias numa dose equivalente à recomendada para ingestão humana foi capaz de causar aumento da PA em ratos normo e hipertensos, enquanto que a suplementação com o novo alimento funcional sem sódio e à base de cloreto de potássio (Salgante) resultou numa manutenção da PA de ambos os grupos de ratos. Isto vem de acordo com o conceito atual da implementação de alimentos que propiciem uma redução da ingestão de sal e terapia não medicamentosa do combate a HA. (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 Anvisa não define o termo “alimento funcional” como categoria de produtos, entretanto apresenta duas categorias relacionadas: “substâncias bioativas e probióticos isolados com alegação de propriedades funcionais e/ou de saúde” e “alimentos com alegação de propriedades funcionais e/ou de saúde”.

Não foi submetido qualquer tipo de alegação de propriedade funcional ou de saúde para o produto em questão, pois a empresa não realizou estudos clínicos comprobatórios comparando-o com o sal de cozinha comum. De tal forma, o produto não pode ser promovido como alimento funcional.

Entretanto, para Roberfroid (2002), a definição de “alimento funcional” não pode ser simplesmente reduzida e bem caracterizada. Muitos produtos são ou serão no futuro caracterizados como alimentos funcionais, com ou sem nutrientes, afetando a redução dos riscos de doenças bem como afetando o estado de bem-estar e saúde. O autor ainda afirma que os alimentos funcionais devem ser entendidos como um conceito, pois não existe ou existirá uma simples definição universalmente aceita. Por esse entendimento, ainda que a rigor o salgante não possa ser comunicado como alimento funcional, o produto possui as características para ser percebido como tal.

O Bio Salgante é o único produto da empresa, e está disponível em três apresentações comerciais: salgueiros contendo 100g, caixas com 50 sachês de 1g e caixas contendo 1000 sachês de 1g, sendo estas últimas dedicadas exclusivamente para clientes que utilizam mas não

revendem o produto, como hospitais e restaurantes. O termo “salgueiro” foi utilizado pois contém a palavra “salgante” e a regulamentação sanitária vigente não permitiu a utilização do termo “saleiro”, visando proteger e não confundir o consumidor.

A venda industrial apresenta potencial limitado até o momento, pois o produto sofre importantes alterações em seu sabor e apresentação quando em temperaturas superiores a 180°C; dessa forma, esse segmento de mercado foi desconsiderado no trabalho proposto, uma vez que a própria empresa Matrix Health decidiu em não priorizá-lo. Segue, entretanto, o planejamento da empresa para investimentos na melhoria produto, visando melhorar o seu sabor e sua integridade em temperaturas mais altas.

Sua comercialização iniciou-se em setembro de 2014. O segmento de mercado objetivado pela empresa foi a população hipertensa e a que busca por melhor qualidade de vida também por meio de alimentação saudável. O nome escolhido para a marca foi Bio Salgante: o prefixo Bio, do grego *Bios*, significa “vida”, e tem a pretensão de associar o salgante com o consumo de produto natural e saudável. Toda a comunicação conceitual e visual do produto acompanha essa estratégia, além de almejar de forma secundária, uma associação ao consumo de adoçantes – que hoje é utilizado não somente por portadores de diabetes ou pessoas com restrição ao açúcar, mas também pela população que busca por hábitos alimentares que melhorem a qualidade de vida. A descrição de De La Pena (2010) sobre o consumo de adoçantes químicos nos Estados Unidos revela que o mercado primário para esses produtos é o de quem pode consumir adoçantes nutritivos, porém não o faz, objetivando manter ou perder peso. E uma das causas para essa mudança de consumo está relacionada à melhoria de propaganda, do *marketing* e das práticas dos fabricantes de adoçantes químicos. Assim, milhões de norte-americanos consomem adoçantes artificiais para “melhorar a saúde”, acreditando que trata-se de “alimentação saudável”, ainda que isso não seja totalmente verdadeiro.

2.3 Mercado potencial

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 uma 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 1 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.

Figura 1: Algoritmo para previsão de vendas de novo produto

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

Segundo dados do Ministério da Saúde (2012), mais de 20% da população brasileira apresenta hipertensão arterial. Além desse 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 um produto de massa, com possibilidade de atingir dezenas de milhões de consumidores.

A Tabela 2 estima um 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.

Tabela 2 – Mercado potencial – Salgante.

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 diário de sal adicionado	8,58g/habitante/dia
g. Consumo potencial diário de salgante (g) = (e) * (f)	16,7 toneladas

Fonte: Elaborado pelo autor. (a., d., e.) IBGE (2013); (b.) Ministério da Saúde (2012); (c.) Coresh et al. (2007); (f) ABIA (2013).

As premissas utilizadas na Tabela 2 visam demonstrar o potencial tamanho de mercado para um produto salgante para estudo de viabilidade do negócio, considerando que 10% da população hipertensa do Brasil utilizaria o produto em substituição completa ao sal de cozinha, ou seja, mantendo a média diária de consumo das 8,58g por indivíduo. Inferiu-se o consumo por 10% da população pois a mesma corresponde a 47% da renda, segundo publicado pela IBGE em 2013; o consumo de 8,58g de sal por habitante por dia foi calculado em base ao consumo médio de 12g de sal por dia, considerando que 71,5% deste consumo vem do sal adicionado ou sal de cozinha, desprezando-se o sal utilizado nos alimentos *in natura*, nos alimento semielaborados, nos alimentos industrializados e no pão francês. Como existe uma relação entre a hipertensão arterial e a doença renal crônica, 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 nos Estados Unidos; segundo Coresh et al. (2007), cerca de 13,1% da população estadunidense apresenta doença renal crônica, e estaria contraindicada ao consumo de produtos à base de cloreto de potássio.

3. SITUAÇÃO-PROBLEMA

Não se constituindo como atividade principal para qualquer um dos sócios, a Matrix Health conta com reduzida atuação dos gestores para o desenvolvimento do negócio do Bio Salgante. A marca comercial para o salgante foi definida em reuniões entre os sócios-gestores, em decorrência de votação das sugestões e propostas apresentadas. O lançamento do produto contou com discreta ação promocional, como citações e aparições em programas de televisão de rede aberta, mais especificamente nas áreas de culinária e saúde. Não houve comunicação com os profissionais médicos e de nutrição, e não houve propaganda ativa em meios impressos, rádio, televisão e internet. A comercialização inicial deu-se por meio de *website* próprio, tanto para consumidores de varejo como atacadistas – distribuidores e lojas interessadas em revender o produto. O preço foi definido em função do custo do produto, e os salgueiros de 100g são comercializados no varejo, em média, a R\$ 25,90 cada enquanto as caixas com 50 sachês são vendidas a R\$ 18,90; dessa forma 1 quilograma do produto corresponde a 100 vezes o valor médio de 1 quilograma de sal de cozinha. Comparativamente aos adoçantes artificiais, uma caixa com 50 sachês de salgante custa mais de duas vezes uma caixa com 50 sachês de adoçantes.

Para o melhor entendimento da dinâmica desse segmento, os sócios-gestores optaram pela comercialização inicial por meio de *website* próprio, como destacado anteriormente; essa decisão, apesar de limitar a disponibilidade do produto, permitiu um melhor conhecimento do perfil do cliente e seus hábitos de compra. Posteriormente ao período de lançamento, a empresa disponibilizou o produto no canal alimentar, especificamente em mercados e lojas de médio 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 foram positivos e a empresa experimentou prejuízos nos primeiros doze meses de venda do Bio Salgante.

Os sócios-gestores não detêm conhecimentos e experiência profissional no segmento de alimentos, alimentos funcionais, temperos prontos e afins. Aliado a isso, inexiste um modelo de negócios que se adapte perfeitamente aos desafios e à oportunidade do segmento. Não foram realizados estudos e pré-testes para validação da estratégia mercadológica e, dessa forma, a definição de clientes-alvo, proposta de valor, promoção, canais de distribuição e

modelo de negócios não foram formalizados – e o desenvolvimento do negócio emergiu naturalmente.

Nesse contexto, a problemática observada faz referência à pouca adesão inicial ao produto, e mais notadamente ao entendimento de suas causas, uma vez que o salgante possui potencial para um consumo muito superior ao observado. Não obstante, a falta de um plano de negócios claro e formalizado dificulta a análise preliminar que nortearia a empresa nestas questões.

4. QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

4.1 Questão de pesquisa

A questão de pesquisa que motiva o desenvolvimento deste trabalho considerou o seu contexto e problemática principal: como estabelecer um modelo de negócios para o salgante, visando adequar a estratégia de comercialização à oportunidade verificada, e com isso aumentar sua adesão? O âmbito desta pesquisa analisou o segmento de alimentos funcionais, abordando o caso do Bio Salgante.

4.2 Objetivos da pesquisa

Este estudo teve como objetivo principal analisar a oportunidade de negócio para o Bio Salgante, e propor as mudanças estratégicas e mercadológicas pertinentes por meio de técnicas associadas à determinação do modelo de negócios de uma empresa. Para o atingimento do objetivo principal, foi necessário considerar e documentar questões importantes relacionadas com o tema, a saber:

- a. Desenvolver uma proposta de valor adequada para o salgante. Para tanto, analisar os principais atributos do salgante, considerando ser um produto recém-lançado, inovador e destinado a um segmento de mercado não existente no Brasil. Com isto, propor a nova curva de valor para o salgante.
- b. Analisar a atual proposta de valor ofertada (ou seja, no momento da pesquisa) pela Matrix Health (e seu produto Bio Salgante) e confrontá-la com a nova curva de valor encontrada.
- c. Discutir o modelo de negócios atual em relação ao modelo de negócios proposto.

4.3 Justificativas

É evidenciado o aumento da expectativa de vida da população, especialmente nos países mais desenvolvidos. Aliado a isto, o acesso à informação e o aumento da renda média também são impulsionadores para que as pessoas busquem por mais qualidade de vida. Neste aspecto, a alimentação saudável emerge como um fator imperativo, e os alimentos funcionais destacam-

se como importantes aliados na prevenção e controle de determinadas enfermidades. Por tratar-se de um tema com regulamentação distinta entre grande parte dos países, existe pouco desenvolvimento e convergência também nos modelos de formação dos negócios. Assim, este trabalho busca contribuir com a adaptação dos conceitos de modelo de negócios para o segmento pesquisado, ainda que o salgante não seja propriamente considerado um alimento funcional.

Desta forma, os resultados oriundos deste estudo pretendem colaborar com empreendedores e empresas nascentes, no tocante ao desenvolvimento do modelo de negócios como consequência da identificação da proposta de valor.

Outro aspecto relevante deste estudo é o de relevância social. Aproximadamente um quarto da população brasileira sofre as consequências da hipertensão arterial, porém desconhece ou não tem acesso a produtos como o salgante. Neste sentido, o governo, por meio de seus órgãos competentes, também pode tornar-se um potencial incentivador de produtos como o salgante, objetivando a melhoria da saúde e qualidade de vida da população, além de redução dos gastos no controle e tratamento de enfermidades.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Descrevem-se neste capítulo os principais conceitos encontrados em literatura sobre duas áreas de conhecimento da Administração de Empresas, no campo específico de mercado. Serão analisados os aspectos de proposta de valor e modelo de negócios. A proposta de valor ancora a oferta do produto, segundo seus atributos, definindo basicamente o que é ofertado e sua diferenciação. De acordo a esses atributos, importantes definições da empresa são tomadas para a sucesso e longevidade do empreendimento. Já o modelo de negócios é mais amplo e descreve a forma pela qual a empresa cria valor para seus principais públicos de interesse, e pode ser estruturado contemplando os diversos elementos que compõe a natureza pela qual a empresa faz negócios. Fica assim delimitado o escopo deste estudo.

5.1 Proposta de valor

O conceito de proposta de valor foi abordado por Lanning e Michaels (1988), quando os autores apresentaram o sistema de entrega de valor, definindo-o como um conjunto de benefícios oferecido a um grupo de clientes por um preço que estes estejam dispostos a pagar. A lógica está relacionada com a dimensão de produto, e segue três etapas: escolher, entregar e comunicar o valor.

A lógica de que o serviço é dominante em relação ao produto é mais atual, e foi abordada por Lusch e Vargo (2006) como um processo por meio do qual os clientes participam na co-criação de valor. Apesar do salgante não ser um serviço, a sua oferta de valor deve embarcar não somente o produto, como também serviços para que sua utilização seja uma experiência positiva ao cliente.

Prahalad e Ramaswamy (2004) também discorrem sobre as relações entre as empresas e clientes, e afirmam que a tendência emergente na criação de valor reside na co-criação. Dessa forma, trata-se de um processo interativo e relacional, em que o cliente tem acesso direto aos fornecedores e é o árbitro do valor co-criado. Ao invés de as empresas prepararem produtos para o cliente, elas o fazem com o cliente. Os autores, no entretanto, reconhecem que muitas empresas ainda não aplicam o modelo de co-criação, pois este desafia os papéis dos clientes e das próprias empresas. Os autores ressaltam a dificuldade de implementação e a tensão

existente nos pontos de interação, que são justamente onde as experiências de co-criação ocorrem.

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 as assim chamadas estratégias de Oceano Azul; essas que estão relacionadas à criação e/ou investimento em mercados inexplorados. Na matriz, são dispostos e ranqueados os atributos de valor do produto/segmento de mercado. Em conjunto com outra ferramenta proposta pelos autores, o modelo das quatro ações, que propõe eliminar/criar/reduzir/eleva atributos, é proposta a construção de uma nova curva de valor para determinado negócio.

Mais recentemente, Osterwalder et al. (2014) concebem o *canvas* da proposta de valor, que objetiva projetar, testar e construir a proposta de valor aos clientes, de forma estruturada. Este *canvas* constitui-se em uma fase do processo de desenho do modelo de negócios. Apresenta uma sequência de questionamentos que devem ser elaborados para se entender e descrever as tarefas que estão sendo entregues ao cliente. A proposta de valor é então definida, identificando-se as tarefas, ganhos e dores dos clientes, e posteriormente a oferta do que pode aliviar essas dores, os produtos ou serviços que poderão ser entregues, e os criadores de ganho ao cliente. O *canvas* é descrito na Figura 2.

Figura 2 – *Canvas* da proposta de valor.

Fonte: Adaptado de Osterwalder et al. (2014).

Para a descrição da proposta de valor, faz-se necessário analisar os atributos-chave, atributos de valor ou atributos competitivos conferidos ao produto ou serviço em questão. A abordagem de desdobramento dos atributos, proposta por Pedroso (2016), torna-se um instrumento útil que simplifica e orienta o processo de pesquisa de campo e as análises decorrentes do mesmo. A Figura 3 demonstra como o autor diferencia e agrupa os diferentes atributos de valor.

Figura 3 – Desdobramento dos atributos competitivos.

Fonte: Pedroso (2016).

5.2 Modelo de negócios

É importante aqui ressaltar que a definição para modelo de negócios é encontrada em diversas formas na literatura, e geralmente de acordo com a área de estudo ou interesse do pesquisador. Não existe um consenso sobre o termo, talvez porque exista pouca estruturação acadêmica, e o assunto versa sobre diferentes áreas da administração, como estratégia, *marketing*, finanças e organização.

Apesar de vasta literatura abordando modelo de negócios, Seddon e Lewis (2003) argumentam que quanto mais comparam-se os grupos de conceitos discutidos por especialistas em modelos de negócios e especialistas em estratégia, mais conclui-se que os dois grupos são substancialmente os mesmos, ainda que com nuances de diferenças. Essa crítica vem após a afirmação de Porter (2001) que, discorrendo sobre estratégia e internet,

aponta para a definição obscura e simplista do termo modelo de negócios. O autor indica que a abordagem de modelo de negócios em gestão é um convite ao pensamento defeituoso e ao autoengano.

Entretanto, ainda que a definição para modelo de negócios não esteja totalmente satisfeita, é notório o desenvolvimento da pesquisa acadêmica em relação ao tema. Em junho de 2016, em uma pesquisa na base de dados do Google Scholar, utilizando a expressão *business model*, retornaram 2.760.000 resultados, sendo 66.000 somente no ano de 2016. De mesmo forma, no Portal de Periódicos do CAPES/MEC, utilizando-se a mesma expressão, retornaram mais de 499.427 resultados de periódicos revisados por pares. A quantidade nem sempre revela a qualidade das publicações, porém é plausível observar o crescente interesse e desenvolvimento do tema.

Para Zott et al. (2011), os acadêmicos e pesquisadores de modelos de negócios não concordam sobre a definição e o que seja exatamente um modelo de negócios. Com isso, existe uma dificuldade em conciliar as diversas definições descritas e o progresso cumulativo da questão fica dificultado. Ainda segundo os autores, o desenvolvimento da literatura acadêmica tem sido realizado em silos, de acordo com o interesse dos respectivos pesquisadores, que basicamente se dividem em três grupos: *e-business* e o uso da tecnologia da informação nas organizações; discussões estratégicas, como criação de valor, vantagem competitiva e *performance* da empresa e; gestão da inovação e tecnologia. Os autores consideram que, apesar das diferenças conceituais existentes, alguns temas emergentes podem servir como importantes catalisadores para estudos mais unificados acerca de modelo de negócios. Em sua pesquisa, Zott et al. (2011) encontraram significativas diferenças na definição de modelos de negócios, os quais foram referenciados como: uma definição, uma descrição, uma representação, uma arquitetura, uma ferramenta ou modelo conceitual, um modelo estrutural, um método, um quadro de trabalho, um padrão e um conjunto. Dessa forma, para os objetivos deste trabalho foram considerados os principais autores que abordam o modelo de negócios sob a ótica da discussão estratégica, criação de valor e vantagem competitiva.

De acordo com Freeman (1984), os negócios não deveriam funcionar somente enfocando os benefícios financeiros, e sim pelo benefício de ambos os donos – *shareholders* – e as partes interessadas – *stakeholders*. A ideia central é a de que, quando o negócio leva em

consideração os seus *stakeholders* – funcionários, clientes, fornecedores e investidores – a empresa alcança um lucro total maior.

Fischmann aborda os três níveis na administração das organizações, e aponta a pouca atenção em relação à estratégia em contrapartida aos níveis administrativos e operacionais:

(...) no que diz respeito à estratégia, ou ao caminho que a organização como um todo deverá seguir, só recentemente tem merecido maior atenção dos administradores, que tem procurado desenvolver técnicas para facilitar o trabalho de conduzir a organização na melhor direção. (Fischmann e Almeida, 1991, p. 16)

Um modelo de negócios, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), é desenvolvido pela organização para descrever a lógica da criação, entrega e captura de valor. No modelo proposto pelo autor, a ferramenta quadro do modelo de negócios ou *Business Model Canvas*, na Figura 4, descreve por meio de nove componentes básicos a lógica de como a empresa pretende gerar valor. Esses componentes em conjunto consideram as quatro áreas principais de um negócio, que são os clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O autor reforça ainda que, por meio das estruturas organizacionais dos processos e sistemas da empresa, o modelo de negócios funciona como um esquema para a implantação da estratégia.

Figura 4 – Quadro do modelo de negócios ou *Business Model Canvas*.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

O objetivo na construção de um negócio é encontrar um mercado grande o suficiente e com clientes que não apenas precisem do produto, mas irão pagar um preço suficiente para que se possa construir um negócio, de acordo com Maurya (2012). O autor afirma que são três os estágios fundamentais no desenvolvimento de um negócio: a definição de produtos, clientes e modelagem de negócios; a adaptação do produto ao mercado e; garantir escala por meio de métodos reproduzíveis. Em todos estes estágios, são poucas as atividades que geram valor, e o empreendedor deve investir esforços nessas, sendo o restante somente a má utilização de recursos. No primeiro estágio reside a definição de modelo de negócios, estruturado pelo autor por meio do *Lean Canvas*, ferramenta visual que ilustra o modelo de negócios, ressaltando seus principais aspectos.

De acordo com Cho (2013), um modelo de negócios é o conjunto de todos os elementos essenciais componentes de um negócio. Os principais tópicos tratados são a organização, o modelo de receitas, o fluxo de produtos e o fluxo de processos. O autor defende uma abordagem perspicaz centrada no cliente por meio do Modelo de Negócios Zen, que é uma metodologia de modelagem de negócios que se baseia em disciplinas de orientação para o cliente, pensamento estratégico e aprendizado contínuo por meio da execução. Por esse conceito, o autor propõe a solução a um problema ou demanda de mercado que se traduza em vantagem competitiva, sendo ela o fator gerador de receita. O autor ressalta que esse modelo de negócios tem o cliente ou consumidor com papel central; dado o foco na estratégia, é realizada a modelagem do negócio, que deve ser melhorada continuamente por meio do aprendizado acumulado.

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 que um modelo que explore a natureza, os determinantes, as trocas e a co-evolução e co-determinação entre criação e captura de valor, e as suas relações com vantagem sustentável da organização, pode servir para esse propósito.

De acordo com Matzler et al. (2013), o desenvolvimento de um modelo de negócios lucrativo e sustentável é muito desafiador; dependendo de como a empresa gera valor para seus consumidores e como ela captura valor realizado nos lucros, o negócio pode ou não ser sustentável. O modelo de negócios presente no quadrante mais alto e à direita da Figura 5 deverá ser o objetivado pelas organizações.

Figura 5 – Criação e captura de valor.

Fonte: Adaptado de Matzler et al. (2013).

Um modelo de negócios mais abrangente é proposto por Pedroso (2010). Segundo o autor, o posicionamento competitivo de uma empresa é complementado na definição de um modelo de negócios. Para tanto, deve-se realizar uma análise dos elementos organizacionais que suportam a proposta de valor aos clientes, a forma de geração de receitas, a estrutura de custos e o modelo econômico de uma organização. O autor considera que o modelo de negócios serve como elo entre o posicionamento estratégico e as opções estratégicas da organização. Os componentes de um modelo de negócios encontram-se descritos e organizados conforme a Figura 6, de acordo com Pedroso (2016). Trata-se de um modelo que, além da captura e entrega de valor, adiciona o componente do posicionamento estratégico, satisfazendo assim alguns dos críticos da abordagem de modelo de negócios.

Figura 6 – Componentes de um modelo de negócio.

Fonte: Pedroso (2016).

Morris et al. (2005) apontam a clara utilidade do modelo de negócios, especialmente para o empreendedor. Segundo os autores, o modelo de negócios encoraja o empreendedor a contextualizar o empreendimento como um conjunto de escolhas estratégicas inter-relacionadas; buscar relações de complementaridade entre os elementos por meio de combinações únicas; desenvolver conjuntos de atividade em torno de um conjunto lógico e; assegurar a coerência entre os elementos de estratégia, arquitetura, economia, intenções de crescimento e de saída. Assim, os autores asseguram que os modelos de negócios explicitam as escolhas e são uma forma relativamente simples de delimitar e organizar as decisões-chave que precisam ser tomadas no início de um empreendimento.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a finalidade de descrever a metodologia aplicada no presente trabalho. Optou-se por utilizar um conjunto de procedimentos e técnicas, adaptados de roteiros descritos por Martins e Theóphilo (2009) e Corbin e Strauss (2015), em uma abordagem qualitativa de pesquisa. A figura 7 representa o fluxo adotado neste estudo.

Figura 7 – Esquema para abordagem da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.1 Estratégia de pesquisa

6.1.1 O estudo de caso e a abordagem qualitativa

A escolha da abordagem qualitativa embasa este estudo de caso pois as teorias existentes não são suficientemente adequadas para explicar a problemática verificada na pesquisa. Outros procedimentos se fazem necessários para que o pesquisador analise o fenômeno verificado que não a técnica quantitativa e positivista e, nesse ponto, a flexibilidade da abordagem qualitativa é de maior utilidade.

Como características dos métodos qualitativos, Creswell (2009) descreve:

- a. A pesquisa é geralmente conduzida em campo, permitindo interação direta com os indivíduos que estão sendo estudados, em seus contextos.

- b. O pesquisador faz a coleta dos dados, examinando documentos, observando atitudes ou entrevistando participantes.
- c. Várias fontes de dado são preferíveis frente a uma fonte única; com isto, o pesquisador deve revisar todos os dados, analisá-los e organizá-los em categorias ou temas.
- d. O pesquisador geralmente constrói seus padrões, categorias e temas, desde o princípio, como uma análise indutiva.
- e. O foco está em aprender o significado que os participantes adotam, e não no significado que traz o pesquisador.
- f. A pesquisa é geralmente um processo emergente e mutável, em resposta ao achado em campo.
- g. O pesquisador interpreta o que é visto, ouvido e entendido. Essa situação deve ser considerada sob a ótica das experiências, história, contexto e prévio entendimento que traz o pesquisador.
- h. O pesquisador tenta desenvolver um quadro complexo da problemática, reportando múltiplas perspectivas e identificando múltiplos fatores envolvidos.

Este trabalho trata, portanto, de um estudo de caso, que também apoia-se no conceito de *grounded theory*, traduzido para o português como teoria fundamentada nos dados, desenvolvida por Glaser e Strauss (1967). Segundo os autores, por meio da análise qualitativa de dados, constrói-se indutivamente uma teoria, que acrescenta ou traz novos conhecimentos relacionados à área do fenômeno, e que pode estar relacionada ou agregada a outras teorias. É uma metodologia de campo em que o pesquisador parte de uma ou mais hipóteses e busca por processos que possam explicar o fenômeno em questão por meio de abordagens indutivas e dedutivas. Assim, reforçam Strauss e Corbin (1990) que os objetivos da teoria fundamentada nos dados são os de identificar, desenvolver e relacionar conceitos.

Dessa forma, no caso específico do salgante, em decorrência da pesquisa primária e entrevista com o sócio gestor, três hipóteses emergiram frente à problemática verificada:

1. desconhecimento do produto: consumidores potenciais e referenciadores, com profissionais de saúde, não tem ciência da existência ou dos benefícios conferidos ao salgante.
2. falta de credibilidade conferida ao produto: por tratar-se de produto relacionado a saúde, necessita do apoio e indicação de profissionais da mesma área – o que não ocorre até o momento da conclusão deste trabalho.

3. necessidade de associação do salgante com base na relação adoçante-açúcar, onde o primeiro pretende substituir totalmente ou parcialmente o segundo: modelo de negócio de ampla adoção, que pode ser replicado para a categoria dos salgantes.

Buscou-se então conhecer os atributos de valor relacionados ao produto, para posteriormente apresentar sua proposta de valor e o modelo de negócios para esse segmento. Foi estudado o caso do Bio Salgante e, por tratar-se de um produto lançado recentemente, foram realizadas comparações entre os achados da pesquisa e a experiência vivida pela empresa, reforçando assim o conceito “da prática para a teoria, e da teoria para a prática”, fundamento inerente ao Mestrado Profissional.

6.1.2 Etapa 1 – Pesquisa exploratória e definição parcial de hipóteses

De acordo com Martins e Theóphilo (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 da pesquisa exploratória. Assim, para atender os objetivos definidos neste estudo, inicialmente foi realizada uma entrevista com o sócio responsável pela área comercial. Tal sócio foi o responsável pela idealização e início do negócio, e atua como líder deste, ainda que disponha de apenas um terço da sociedade empresarial constituída. Por meio da técnica de entrevistas de roteiro semiestruturado, buscou-se entender a situação da empresa, do produto, oportunidades e desafios na fase inicial de lançamento do salgante. Essa pesquisa foi de fundamental importância para que fossem entendidos aspectos relacionados às decisões tomadas pela empresa, e que resultaram na problemática deste estudo. A etapa inicial serviu também para a definição parcial de hipóteses, além do levantamento preliminar de dados.

6.1.3 Etapa 2 – Estudo de campo e definição de hipóteses

Segundo Mattar (1996), o estudo de campo é um grande gerador de hipóteses e, além disso, auxilia no estabelecimento das prioridades, pois uma particular hipótese explicativa surgida durante a pesquisa exploratória parecerá mais promissora que outras. Nesse contexto, o objetivo para esta segunda etapa da pesquisa foi o de definir as hipóteses do estudo, por meio do ranqueamento dos atributos-chave do produto, conhecidos na entrevista preliminar, e da

descoberta de outros relevantes. O levantamento das informações, que visava prioritariamente os atributos de valor do salgante, contou com respondentes que pudessem representar grande parte dos potenciais indicadores ou prescritores para esse tipo de produto. Por tratar-se de um substituto ao sal de cozinha destinado a portadores de hipertensão arterial, optou-se por selecionar líderes de opinião das áreas de saúde e nutrição. Dessa forma, foi adotada como critério a amostragem intencional, descrita por Martins e Theóphilo (2009) como aquela em que 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. A organização deveria estar relacionada com nutrição, alimentação ou medicina, e no caso desta última, notadamente nas áreas de cardiologia, hipertensão ou diabetes. Com isso buscou-se incluir respondentes que seriam potenciais indicadores ou contraindicadores do produto em questão.
- c. A organização deveria ser formal e legalmente reconhecida, e ter mais de dez anos de funcionamento. Com isto buscou-se incluir organizações com histórico conhecido, solidez e perpetuidade.
- d. Os respondentes deveriam ser atuantes nas respectivas organizações, com função de direção, presidência ou coordenação de área. Com isso buscou-se incluir respondentes que fossem líderes de opinião nas organizações às quais pertencessem, gozando de amplo conhecimento no tema abordado.
- e. Os respondentes não deveriam participar, direta ou indiretamente do projeto do salgante, de seus concorrentes ou de substitutos. Com isso buscou-se excluir respondentes com outros interesses ou que apresentassem possíveis vieses na pesquisa.
- f. Os respondentes deveriam atender pacientes em sua jornada de trabalho, em hospitais, clínicas, consultórios ou outras instituições de saúde. Com isso buscou-se incluir respondentes com conhecimento técnico, influência no meio e contato com os potenciais consumidores finais do salgante.

Para realizar a segunda etapa do processo, foram identificadas organizações relacionadas com as áreas de nutrição e hipertensão. Porém, das organizações consideradas, somente seis atenderam plenamente aos critérios de inclusão determinados neste estudo. Representantes de

cinco organizações concordaram em participar da pesquisa de campo, e contribuíram positivamente para a execução da mesma, enquanto um representante não ofereceu resposta.

São as organizações participantes:

- a. Sociedade Brasileira de Diabetes (SBD).
- b. Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade e da Síndrome Metabólica (ABESO).
- c. Instituto do Coração – Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (InCor).
- d. Sociedade Brasileira de Hipertensão (SBH).
- e. Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição (SBAN).

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 cessa-se a inclusão de novos respondentes quando o dado incremental deixa de ser relevante. Essa amostra, apesar de aparentemente reduzida, correspondeu ao universo pesquisado, e infere-se que, por meio das informações prestadas pelos respondentes, tenha o 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. Assim, o pesquisador adotou o juízo crítico para entender o tamanho amostral como suficiente, ainda que seja destacado que “é raro que cinco ou seis entrevistas de uma hora providenciarão suficientes dados que levam a saturação” (Corbin e Strauss, 2015, p. 140). Outras organizações poderiam ter sido incluídas na pesquisa com a flexibilização dos critérios de inclusão, porém a convergência das respostas obtidas com os cinco entrevistados foi suficiente para descartar esta possibilidade.

Os aspectos relacionados à proposta de valor do salgante foram conhecidos por meio do ponto de vista dos especialistas médicos e nutricionistas. Tal fato é de importância para o negócio, pois além de representarem as suas respectivas classes profissionais, os respondentes também relacionam-se com o consumidor final; tais profissionais são os clientes, enquanto seus pacientes são os consumidores potenciais do produto. Com isso, aliou-se o conhecimento técnico-científico do produto e sua indicação, com as demandas dos pacientes, recebidas em consultório.

Quando a entrevista foi realizada com os respondentes, também foi aplicado um questionário com doze afirmações com o objetivo de verificar a atitude dos mesmos em relação às

afirmações apresentadas. Para realizar a pesquisa de atitude, conhecer e indicar valores aos atributos competitivos do produto, foi utilizada a abordagem de desdobramento dos atributos, que diferencia e agrupa os diferentes atributos competitivos, facilitando a organização e análise dos dados. Importante ressaltar que os respondentes ranqueavam as afirmações de forma relativa, ou seja, tomando por base o seu pensamento individual e também apoiando-se no entendimento de seus pacientes.

6.1.4 Etapa 3 – Análise de dados

Em relação à análise dos dados, buscou-se seguir os passos recomendados por Creswell (2009):

- a. Organizar e preparar os dados para análise.
- b. Ler por meio de todos os dados. Ganhar um senso geral da informação e refletir sobre seu significado, como um todo.
- c. Conduzir a análise baseado em um específico método e abordagem teórica. Isso 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 desses 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 essa análise, a estratégia inicial adotada pela empresa foi comparada com os achados da pesquisa, sob a perspectiva teórica.

6.1.5 Etapa 4 – Co-criação do *canvas* de modelo de negócios

A terceira e última etapa consistiu na elaboração do *canvas* de modelo de negócios em conjunto com dois dos três sócios-gerentes. O pesquisador atuou como moderador e posteriormente fez a análise final dos dados e o registro das informações – instrumento que poderá ser utilizado como um guia estratégico para os aspectos mercadológicos tratados. Nesta etapa foram apresentados os achados da pesquisa de campo para os dois sócios-

gerentes, notadamente relacionados aos atributos de valor, e as análises preliminares que culminaram em uma curva de valor para o salgante no modelo das quatro ações e no *canvas* da proposta de valor. Em uma sessão que durou cerca de quatro horas, foram apresentadas as análises citadas e os dois sócios descreveram os componentes do modelo de negócios para o salgante, utilizando como base o modelo proposto por Pedroso (2016); ficou então descrito o *canvas* do modelo de negócios para o Bio Salgante.

6.2 Plano de intervenção

A presente seção pretende descrever as interações do autor com os sócios-gerentes da empresa, bem como com os entrevistados da área de saúde, detalhando o processo seguido, desde a identificação do problema até a descrição do modelo de negócios. Pretende-se também indicar, aqui, as ferramentas de análise adotadas e as hipóteses que nortearam o estudo de campo.

O autor tomou conhecimento do produto salgante por meio de profissionais que atuam na mesma área de negócios. A primeira iniciativa adotada pelo autor foi mensurar o mercado potencial para o segmento do salgante. Conforme descrito neste trabalho, o mercado potencial para os salgantes ultrapassa 16 toneladas por dia. Esse cálculo tomou por base fatores demográficos, econômicos e de consumo para estimar o mercado do produto em substituição ao sal de cozinha. Com o preço de R\$ 25,90 para cada 100g de produto, o mercado potencial para esse segmento aproxima-se de R\$ 125 milhões em vendas por mês. Trata-se, portanto, de produto de massa e seu mercado potencial justificaria os investimentos realizados no lançamento do produto. Ressalta-se que a empresa não realizou estimativas de mercado para o produto, assumindo que o mesmo teria oportunidade para alcançar vendas suficientes já no primeiro ano para ressarcir os investimentos realizados.

Conhecido o mercado potencial, que reforçou a problemática observada, deu-se andamento ao projeto do trabalho. Portanto, a segunda iniciativa adotada foi uma entrevista semiestruturada com o sócio-gerente e idealizador do projeto. Nessa ocasião, por meio de questionário exploratório e fundamentação teórica, foi possível conhecer em profundidade os aspectos relacionados a: empresa, como seu histórico, estrutura, faturamento, atividades realizadas, produção e outros; produto, como posicionamento, preço, atributos-chave, histórico e outros; aspectos do mercado onde pretende atuar, como cliente-alvo e consumidor-alvo, premissas de

tamanho de mercado, canais de comercialização e outros; administração e modelo de gestão da empresa e; resultados preliminares na ocasião do lançamento do produto.

A entrevista com o sócio-gerente foi muito elucidativa, e serviu como alicerce para as primeiras hipóteses, parciais, levantadas pelo autor:

- a. Desconhecimento da população sobre o salgante, bem como de seus benefícios e possíveis riscos.
- b. Necessidade de divulgar o salgante, fazendo uma associação do mesmo ao adoçante, que pretende substituir o açúcar: o salgante seria para o sal o que o adoçante é para o açúcar.
- c. Necessidade de gerar credibilidade ao produto, o que poderia ser obtido por meio de recomendação formal de profissionais de saúde.

Dessa forma, a terceira iniciativa realizada foi a de buscar o melhor entendimento acerca das oportunidades do produto, por meio de entrevistas semiestruturadas com líderes de opinião nas áreas de saúde para as quais o salgante seria um produto de relevância. A fundamentação teórica apontou para a definição e comunicação dos atributos de valor do produto, até então não registrados pela empresa. Foram elaborados critérios de inclusão bem definidos para a escolha dos participantes da pesquisa, com a finalidade de limitar os achados da mesma a profissionais de saúde que potencialmente indicariam o consumo desse tipo de produto. As hipóteses formuladas, tais como o pouco conhecimento do produto, a necessidade de associá-lo ao paradigma do adoçante/açúcar e a necessidade de geração de credibilidade, foram abordadas na pesquisa de campo e posteriormente aplicadas as ferramentas de análise para sua validação. A ferramenta de pesquisa utilizou os atributos do produto como alicerces da construção de sua proposta de valor.

De posse das informações coletadas, deu-se a quarta iniciativa, relacionada à aplicação das ferramentas da matriz de avaliação de valor e do modelo das quatro ações, propostas por Kim e Mauborgne (2005). Os autores estabeleceram os limites de sua análise enfocando-se na proposta de valor do produto, geração e entrega de valor ao cliente. Aspectos como distribuição, preço, marca, propaganda e publicidade, canais de vendas e outros não foram estudados em profundidade nessa ocasião.

A quinta iniciativa tratou de apresentar a nova curva de valor, o modelo das quatro ações e o *canvas* da proposta de valor do Bio Salgante para os sócios-gerentes da empresa. Nesse contexto, foram proporcionados os achados da pesquisa de campo, já analisados pelo autor, com a finalidade de validá-los junto a esses executivos. Realizado esse processo, deu-se andamento à última etapa do projeto, que foi a descrição de um modelo de negócios aplicado ao Bio Salgante, realizado pelos sócios da empresa com a moderação realizada pelo autor. Por tratar-se de empresa voltada à produção e comercialização de alimentos funcionais, o modelo de negócios ganha a amplitude de um produto, o Bio Salgante, para os demais lançamentos previstos pela Matrix Health.

6.3 Coleta de dados

Em relação à coleta de dados, foi realizada pesquisa bibliográfica ligada aos temas de proposta de valor e modelo de negócios, que foi utilizada como base teórica para este estudo. Utilizando os dados secundários foi possível comparar a estratégia adotada pela empresa com as teorias existentes, além de sugerir a adoção de um modelo de negócios que confira a adoção do produto e consequente perpetuidade da empresa.

A pesquisa de campo foi a iniciativa utilizada para a coleta de dados primários. A primeira entrevista foi semiestruturada, pois buscou-se conhecer a empresa, o setor de atuação, o produto salgante, suas vantagens e desvantagens e a oportunidade do negócio, bem como as estratégias mercadológicas adotadas no lançamento. Foi realizado um pré-teste com dois respondentes que convergiram para a melhoria do instrumento, posteriormente aplicado ao sócio-gerente da empresa (vide Questionário exploratório – Sócio-gestor, no Apêndice 1, p. 71).

Na segunda etapa foram delineados os atributos competitivos do produto, e consequentemente entendidos os benefícios entregues aos clientes. Segundo Pedroso (2010), a proposta de valor aos clientes considera os benefícios entregues, que são desdobrados em atributos funcionais, de conveniência e aspiracionais ou intangíveis, além do preço cobrado aos clientes. Na primeira etapa da pesquisa, foram identificados nove atributos-chave para o Bio Salgante; porém, após a validação do segundo instrumento de pesquisa, outros três atributos foram incorporados ao questionário. Os atributos de valor foram desdobrados, conforme segue:

- a. Atributos funcionais: capacidade para salgar; qualidade do sabor; qualidade do sabor, tomando em referência o adoçante para o açúcar.
- b. Atributos de conveniência: apresentação comercial (quantidade de produto, qualidade de embalagens); disponibilidade no ponto de vendas (facilidade para encontrar o produto); conhecimento e disponibilidade de informações sobre o produto (utilização, benefícios).
- c. Atributos aspiracionais ou intangíveis: o produto deve ser recomendado por profissionais da área de saúde; percepção de consumo de produto diferenciado (exclusividade, novidade); percepção de consumo saudável, tomando como referência o adoçante em relação ao açúcar.
- d. Preço: percepção de preço; percepção de preço, levando em consideração a diferença do adoçante para o açúcar; percepção de valor em relação ao preço de aquisição.

Para formatar o instrumento de pesquisa, foi definida a escala de tipo Likert. Essa decisão tomou por base a necessidade de se conhecer a atitude dos respondentes frente a afirmações do salgante e do sal, visando a construção da curva de valor do produto. Optou-se por uma escala de cinco pontos, pois, segundo Vieira e Dalmoro (2013), essa escala demonstra mais precisão que a escala de três pontos, apresenta em média a mesma precisão da escala de sete pontos e é percebida como mais fácil e de rápida utilização. Os cinco representantes das sociedades relacionadas com a área médica e de nutrição responderam à entrevista e utilizaram a escala na presença do autor. O questionário elaborado possuía doze afirmações, contemplando doze diferentes atributos de valor, os quais, em sua maioria, foram identificados na primeira entrevista realizada com o sócio-gerente.

Para a concepção dos *canvas* de modelo de negócios, os dados coletados e analisados foram apresentados a dois sócios-gerentes. O instrumento utilizado para descrever o modelo de negócios foi o *canvas* apresentado por Pedroso (2016). A partir de sua transcrição para um quadro-branco, os participantes utilizaram folhas adesivas para completar as informações relativas aos componetes do modelo de negócios do salgante. Dessa forma, o pesquisador fez o papel de moderador e facilitador, em reunião presencial, com formato de *workshop*.

7. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

7.1 Entrevista inicial – sócio-gerente

O levantamento dos dados iniciais, por meio da entrevista com o sócio-gerente, ampliou o conhecimento do pesquisador e revelou as hipóteses já mencionadas. Adicionalmente, serviu de alicerce para a definição das etapas sucessivas do estudo de campo. Os principais dados coletados são os dispostos resumidamente a seguir, contendo o assunto abordado na entrevista e a resposta dada pelo entrevistado/empresa. É importante ressaltar que esses dados foram coletados na fase inicial da pesquisa de campo, ocorrida em fevereiro de 2015. Na conclusão deste trabalho, a empresa já havia modificado sensivelmente sua forma de atuação, diferente da verificada no momento da entrevista.

7.1.1 Em relação à empresa

1. Razão social/Nome fantasia: Matrix Health Comércio de Alimentos Saudáveis LTDA.
2. Área de atuação: comércio atacadista especializado em produtos alimentícios; comércio varejista de produtos alimentícios ou especializado em produtos alimentícios.
3. Histórico, missão, visão e valores: empresa adquirida com a finalidade de lançar o Bio Salgante; não produz ou comercializa outros produtos. Não dispõe de missão, visão e valores formalmente descritos.
4. Tipo de capital: empresa de capital fechado.
5. Faturamento anual (porte): Empresa de Pequeno Porte (EPP).
6. Quantidade de colaboradores/estrutura interna: < 15 funcionários.
7. Gestão (descrição de papel de cada gestor/sócio): após alteração societária, o sócio 1 responde por administração geral, vendas e produção; o sócio 2 responde por operações, *marketing* e vendas; o sócio 3 responde pela área jurídica e apoia a área comercial nas regiões Norte e Nordeste do país.
8. Atividades realizadas internamente/terceirização de atividades/produção: a administração geral, como finanças, *marketing*, vendas, além de gerenciamento de estoques é realizada internamente. Produção e logística são atividades terceirizadas. A empresa também conta com representantes comerciais, porém não são funcionários da empresa e atuam com produtos diversos.

7.1.2 Em relação ao produto

1. Histórico: Desenvolvido a partir do cloreto de potássio e de produtos similares disponíveis nos Estados Unidos e Europa, o produto foi o primeiro a receber aprovação pela Anvisa em sua categoria, em 2014.
2. Nome comercial/registro sanitário: a marca comercial é Bio Salgante, e o produto foi classificado na categoria de “novos alimentos e novos ingredientes”, recebendo o registro do Ministério da Saúde sob o número 6.2575.0085.001-0. A empresa detém outras marcas registradas, porém não apontou iniciativas tangíveis para sua utilização; foi revelada a possibilidade de ceder essas marcas para exploração a partir de empresas terceiras.
3. Descrição/apresentação/formulação/usos e utilidades: O produto final é uma mistura consumada em um pó branco, praticamente inodoro, e de paladar semelhante ao do sal, apresentado em salgueiros com 100g ou caixas com 50 sachês de 1g. É formulado a partir do cloreto de potássio, mas ainda inclui iodato de potássio, realçador de sabor ácido glutâmico e dióxido de silício. É indicado para a substituição do sal de cozinha para consumidores que necessitem diminuir a ingestão de sódio.
4. Atributos de valor identificados e proposta de valor para o cliente: o entrevistado citou a utilidade do produto e a oportunidade comercial. A opção para hipertensos e o potencial para consumo de indivíduos que buscam por qualidade de vida foram citados como propostas de valor.
5. Investimento no desenvolvimento. Novas apresentações? Formulações? Lançamentos? Os valores de investimento não foram revelados. A empresa tem planos para comercializar o produto com adição de sabores e desenvolver produtos diversos com a adição do Bio Salgante em substituição ao sal. Entretanto, nenhuma ação concreta até o término desta pesquisa foi realizada.
6. Preço praticado/sugerido: o preço médio verificado foi de R\$ 25,90 para salgueiros com 100g e R\$ 18,90 para caixas contendo 50 sachês de 1g.
7. Posicionamento e mix promocional (estratégia de comunicação): posicionado como substituto do sal de cozinha, aliando sabor e saúde. O mix promocional concentra esforços no canal da internet, por meio de *website* próprio e divulgação em *websites* de parceiros comerciais.

7.1.3 Em relação ao mercado

1. Cliente-alvo e consumidor-alvo: a empresa concentrou-se na população geral, que necessita diminuir a ingestão de sal e/ou que busca por alimentação saudável.
2. Definição de segmento e tamanho de mercado potencial (premissas): a empresa não realizou estudos detalhados sobre potencial de mercado e segmentos/subsegmentos de mercado a atuar.
3. Crescimento estimado do segmento: empresa desconhece e não realizou estudos detalhados em relação ao crescimento do segmento.
4. Canais de comercialização (praticados/objetivos): a internet foi o canal primário de comercialização; iniciativas de comercialização no varejo encontram-se em andamento, porém não são relevantes.
5. Limitações para comercialização (legais, fiscais, sanitárias, canais, preço, recursos, investimentos): o produto é livre de prescrição e, portanto, não há limitações para sua comercialização. A empresa apontou limitação financeira para promover o Bio Salgante como produto de massa.
6. Auditoria de mercado: esse segmento de mercado não é auditado e, portanto, qualquer estudo relacionado seria em caráter de projeto dedicado.
7. Necessidades não satisfeitas no segmento, por produtos/serviços disponíveis: foi apontado que esse é um segmento pouco desenvolvido, e os produtos disponíveis não satisfazem as necessidades dos clientes.

7.1.4 Em relação à administração/gestão/modelo de negócios

1. Plano estratégico: empresa não tem um plano estratégico formalizado; apenas conta com o planejamento financeiro para nortear suas operações.
2. Plano de negócios, tático-operacional/plano de *marketing*: foi apresentado o plano de *marketing*, porém ele ainda não havia sido aprovado por todos os sócios.
 - a. Direcionado a consumidores: todo o esforço promocional é direcionado ao consumidor final.
 - b. Direcionado a clientes: inexistem iniciativas direcionadas.
 - c. Direcionado a influenciadores: inexistem iniciativas direcionadas.
3. Modelo de negócios descrito/formalizado: inexistente modelo de negócios formalizado

4. Gestão direta/consultorias: os sócios fazem a gestão estratégica e operacional, não contando com apoio externo de consultorias.

7.1.5 Em relação aos resultados preliminares

1. Plano e objetivos de lançamento: o produto foi lançado com esforço inicial em atividades de relações públicas, e recebeu citações em diversos meios, como jornais, rádios e televisão. A comercialização deu-se pela internet, por meio de *website* próprio.
2. Resultados financeiros e de imagem/credibilidade/construção de marca: os objetivos financeiros não foram alcançados na fase de lançamento. O produto não conquistou “advogados” de relevância, tanto nas áreas da saúde como em relação ao público geral. Assim, mesmo tendo sido citado em diversos meios, nem sempre as informações foram positivas para construir a credibilidade do produto.
3. Barreiras identificadas: para atingir a população geral, como objetivado pela empresa, os investimentos disponíveis apresentaram-se insuficientes. Quando citado em alguns meios, o produto foi criticado por profissionais de saúde, como médicos e nutricionistas. Percebeu-se um grande desconhecimento do produto e de seus benefícios, mesmo tratando-se de profissionais de áreas afins.
4. Reformulação do plano inicial: a empresa indicou que pretende reavaliar seus planos e, com maior entendimento da oportunidade, reformular suas ações e escopo.

7.2 Entrevistas com representantes das organizações de saúde

Nessa etapa da pesquisa de campo, o modelo parcial de conceitos já havia sido delimitado pelo pesquisador, ou seja, as proposições ou hipóteses a investigar estavam praticamente formadas. Como descrito por Martins e Theóphilo (2009), a *grounded theory* visa desenvolver uma teoria sobre a realidade que se está investigando, e as proposições iniciais idealizadas pelo investigador precisam ser colocadas para testes e demonstrações a partir das evidências empíricas coletadas, sob o enfoque teórico admitido. Dessa forma, as entrevistas realizadas com os representantes das organizações de saúde foi feita em duas etapas, considerando tais hipóteses. Inicialmente buscou-se compreender as experiências dos entrevistados, bem como sua familiaridade com o tema investigado. Posteriormente, os mesmos pontuaram os atributos de valor, identificados para o sal e para o Bio Salgante.

Os atributos competitivos do produto foram desdobrados para que a análise fosse concentrada segundo subgrupos específicos. Foi então preparada a matriz de avaliação de valor, descrita por Kim e Mauborgne (2005), que funciona como um instrumento de diagnóstico e um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de Oceano Azul. Permite que a empresa compreenda em que os concorrentes estão investindo e os atributos nos quais se baseia a competição em termos de produtos, serviços e entrega. Já a curva de valor é a representação gráfica da performance relativa da empresa ou produto com base em cada atributo de valor.

Dessa forma, o Gráfico 1 demonstra a curva de valor do sal e do salgante, onde cada ponto é representado 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, e verificou-se que a mesma convergiu substancialmente com a mediana das respostas; desta forma os resultados obtidos não foram descartados em função de alta variância, em qualquer dos atributos pontuados.

Gráfico 1 – Matriz de avaliação de valor – Salgante.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

Analisando a matriz de avaliação de valor, ficou evidenciado que, na maioria dos casos, as percepções sobre os atributos relacionados ao sal e ao salgante se contrapõem, com exceção à capacidade de salgar, à apresentação comercial e ao valor em relação ao preço. Sobre os atributos, quando desdobrados em categorias, ficou demonstrado:

1. Atributos funcionais

- 1.1. Capacidade para salgar: sendo o sal a referência, este recebeu a pontuação máxima por todos os respondentes. O salgante contém o cloreto de potássio, que tem a capacidade de salgar em 80% da capacidade do sódio. A sugestão de utilização é de 1 para 1, ou seja, o consumidor deveria utilizar a mesma quantidade de salgante em substituição ao sal de cozinha. A partir dessas premissas e experimentação do produto, a média neste atributo ficou em 4 para o salgante.
- 1.2. Qualidade do sabor: neste atributo, pretendeu-se identificar a percepção de sabor e sua consequente aceitação ou rejeição. De mesma forma que o item anterior, o sal de cozinha recebeu pontuação máxima por ser o produto de referência. Porém, diferentemente do atributo anterior, verifica-se aqui uma área de melhoria e oportunidade para o salgante, pois a média de sua pontuação ficou somente em 2. Foi apontado o sabor amargo e metálico frente ao sal, e somente 1 respondente avaliou seu sabor pontuando 3; todos os demais pontuaram 1 ou 2 ao atributo.
- 1.3. Qualidade do sabor do salgante, em comparação à relação de sabor do adoçante com o do açúcar: o pesquisador aqui pretendeu que os respondentes considerassem essa relação pois os adoçantes artificiais e o salgante pretendem substituir o açúcar e o sal de cozinha, respectivamente; e ambos os produtos são utilizados de maneira adicionada a outros alimentos, ou seja, não *in natura*. Partindo dessa premissa, os respondentes elevaram as suas pontuações substancialmente em relação à pergunta anterior. Dois dos respondentes atribuíram pontuação 4 para este atributo. O pesquisador, aqui, buscava confirmar a hipótese da necessidade de associação do consumo do salgante em relação ao consumo do adoçante.

2. Atributos de conveniência

- 2.1. Apresentação comercial: os respondentes entenderam que ambos, sal e salgante, são disponibilizados adequadamente. Uma informação relevante, que inclusive posicionou o salgante acima do sal neste atributo, foi a apresentação do produto em sachês de 1g. Os respondentes entenderam que essa é uma abordagem interessante para limitar o consumo do salgante em não mais de 1 sachê por refeição; diferentemente, a população, em sua maioria, adiciona sal de cozinha por meio de saleiros, e não tem a exata noção da quantidade utilizada por refeição.
- 2.2. Disponibilidade nos pontos de vendas: o pesquisador pretendeu aqui identificar a ciência dos respondentes sobre a comercialização do produto. Neste quesito, notou-se

um completo desconhecimento por parte dos entrevistados. Nenhum deles teve contato com o produto nos pontos de vendas, e não saberiam onde encontrá-lo em caso de necessidade de indicação. Dois dos respondentes perguntaram onde poderiam encontrar o produto, pois possivelmente gostariam de indicá-lo a seus pacientes; questionaram inclusive se o produto já estava sendo comercializado, e em quais canais, farmácias ou mercados/supermercados.

- 2.3. Informações sobre o produto: pretendeu-se aqui identificar a disponibilidade de informações sobre o produto, para entender o nível de entendimento do consumidor sobre suas características, indicações, benefícios e restrições. Tal como a pergunta anterior, houve unanimidade em relação à pouca disponibilidade de informações sobre o produto. Entretanto, verificou-se que dois respondentes apontaram também para o pouco conhecimento da população em relação aos malefícios que o consumo em excesso do sal de cozinha pode causar.

3. Atributos intangíveis

- 3.1. Recomendação por profissionais de saúde: esta questão também procurou confirmar uma hipótese anteriormente concebida, na qual o salgante, para construir credibilidade junto à população, deveria ser indicado ou ter seu consumo apoiado por profissionais médicos e nutricionistas. Os entrevistados entenderam que, dadas as características de formulação do produto, especificamente a presença de cloreto de potássio, o salgante deveria ser indicado por um profissional de saúde assim como os adoçantes, que até a década de 1980 eram prescritos por médicos e vendidos somente em estabelecimentos como farmácias e drogarias. O pesquisador infere que trata-se de um importante viés da pesquisa, pois justamente as organizações que os entrevistados representam seriam implicitamente beneficiadas pela medida da indicação do produto somente por meio de profissionais de saúde. Outra observação de relevância foi auferida: as respostas em relação à recomendação do produto divergiram segundo a área de especialização de cada entrevistado. Dessa forma, o autor utilizou-se da triangulação por meio de diferentes fontes de dados, conforme apregoam Martins e Theóphilo (2009). A técnica visa garantir que a evidência apresentada dê maior confiabilidade aos estudos de caso. Os achados da pesquisa, segmentados pela especialidade de saúde, foram confrontados com os aspectos que norteiam cada classe de especialistas, especificamente:

- 3.1.1. Nutricionistas: os três representantes dessa especialidade que participaram da pesquisa convergiram na necessidade da população em mudar os hábitos alimentares. Segundo

eles, a população deveria consumir mais alimentos naturais e diminuir a ingestão do sal, substituindo-o por temperos naturais. Foram inclusive citadas dietas que auxiliariam no controle da hipertensão arterial, sem a necessidade do adicionamento de salgantes. Tal posicionamento converge com as informações disponibilizadas pelo Conselho Federal de Nutricionistas (2016) em material institucional proporcionado por esta organização.

3.1.2. Médico endocrinologista, especialista em diabetes: o representante dessa especialidade tem orientado pacientes portadores de outra enfermidade, o diabetes, e não o tratamento ou controle da hipertensão arterial, apesar dessa ser uma comorbidade não incomum aos seus pacientes. Dessa forma, ainda que favorável à indicação do salgante pelo profissional de saúde, entende que outros especialistas seriam os maiores beneficiados em contar com os produtos salgantes sem sódio. Isto reforça parte da missão da Sociedade Brasileira de Diabetes (2014), a qual o profissional preside: “Contribuir sempre para a prevenção e tratamento adequado do diabetes...”, mas não necessariamente suas comorbidades associadas.

3.1.3. Médico cardiologista, especialista em hipertensão arterial: o profissional entrevistado é muito sensível à problemática da hipertensão arterial, suas consequências para a população e possíveis formas de controle da enfermidade. Foi enfático ao afirmar que os pacientes deveriam reduzir a ingestão do sal de cozinha, com possível utilização de salgante sem sódio, e com isso minimizar os riscos associados à hipertensão arterial. A campanha “Eu sou 12 por 8” do Departamento de Hipertensão Arterial da Sociedade Brasileira de Cardiologia (2012) é clara nesse sentido de buscar por tratamento adequado, e publica: “Quem se medica contra a hipertensão, vive sem restrição.”.

3.1.4. Discussão sobre a relevância da especialidade dos profissionais de saúde para a indicação de um produto como o salgante: aprofundando-se nas análises acima, foi possível inferir um cenário acerca dos benefícios e riscos em se desenvolver uma estratégia mercadológica para o salgante, apoiada na indicação do produto por meio de profissionais de saúde. Tal entendimento é preliminar, e carece de maior profundidade, porém revela um indicativo em relação às diferentes especialidades de saúde pesquisadas, a saber:

- a. Profissional de nutrição, não médico: ficou evidenciado que esse especialista é sensível em relação à necessidade de alimentação saudável e natural. Entretanto, devido às diretrizes de sua formação acadêmica, é um profissional que não prescreve medicamentos. Dessa maneira, pode tender a orientar o paciente que deva buscar somente por fontes naturais para o preparo de seus alimentos. Risco: contraindicar o

consumo de salgantes, optando unicamente por produtos naturais. Benefício: se bem informados, podem indicar o salgante para um seletivo grupo de pacientes.

- b. Profissional médico: esse especialista busca pelo equilíbrio risco-benefício em suas indicações e prescrições no tratamento de enfermidades; apresenta profundo conhecimento, porém na área específica de especialização. Risco: profissionais com pouca informação poderão tender a não indicar um produto como o salgante. Benefício: profissionais relacionados à cardiologia e tratamento da hipertensão arterial poderão ser os maiores indicadores para o produto, e consequentemente geradores de credibilidade para sua utilização. Para esses profissionais, o risco apresentado pela hipertensão arterial precisa ser minimizado e o salgante pode apresentar-se como um aliado no controle à enfermidade.
- 3.2. Percepção de consumo de produto diferenciado: neste item, os respondentes apontaram suas percepções em relação ao sentimento do consumidor, especificamente se este poderia optar pelo consumo do salgante simplesmente pelos carâteres de novidade e exclusividade conferidos ao produto. Todos os entrevistados consideraram que, de acordo com suas experiências, muitos consumidores tenderiam a optar pelo uso do produto, aderindo a esse atributo. Tal posição não significa que os entrevistados concordassem com isso, somente que, por meio de suas experiências profissionais, acreditariam que essa seria uma motivação para os consumidores.
 - 3.3. Percepção de consumo de produto saudável: assim com o item anterior, os entrevistados entenderam que os consumidores teriam a percepção de estarem adquirindo e consumindo um produto capaz de contribuir com a sua saúde e qualidade de vida. De igual forma, tal posição não significa que os entrevistados concordassem com isso, somente que, por meio de suas experiências profissionais, acreditariam que esta seria uma motivação para os consumidores. Este atributo também relaciona-se à hipótese de correlação com os adoçantes, pois o seu consumo, ainda que nem sempre indicado, revela uma tendência da população por buscar alimentação saudável. A descrição de De La Pena (2010) sobre o consumo de adoçantes químicos revela que o seu mercado primário é o de quem pode consumir adoçantes nutritivos, porém não o faz, objetivando manter ou perder peso. E uma das causas para essa mudança de consumo está relacionada à melhoria de propaganda, *marketing* e práticas dos fabricantes de adoçantes químicos. O atributo aspiracional ou intangível atribuído ao 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.

4. Preço

- 4.1. Percepção de preço em comparação ao sal de cozinha: essa questão abordou a reação dos entrevistados em relação ao preço do salgante, orientada somente ao desembolso para a aquisição do produto, pela perspectiva do consumidor final. Todas as respostas foram convergentes de modo a identificar o preço como alto para a população em geral, exceto pela resposta do especialista médico em hipertensão. Diferentemente dos outros entrevistados, este entendeu que o preço ofertado não seria elevado. Aqui, o pesquisador infere: por tratar-se do profissional mais sensível à problemática da hipertensão arterial, adotou o critério de valor; em seus posicionamentos anteriores quando da entrevista, foi favorável à utilização do salgante como um auxiliar para melhor controlar a enfermidade.
- 4.2. Percepção de preço, levando-se em consideração o adoçante frente ao açúcar: o pesquisador novamente pretendeu que os respondentes considerassem a relação do salgante com os adoçantes tal qual realizada no atributo funcional de sabor. Partindo dessa premissa, os respondentes elevaram as suas pontuações substancialmente em relação à pergunta anterior; ou seja, a percepção de preço elevado foi minimizada quando comparada com o preço médio praticado aos adoçantes artificiais. O pesquisador, aqui, buscava também confirmar a hipótese da necessidade de associação do consumo do salgante com o consumo do adoçante para que fossem aumentadas as chances de adesão ao produto e sucesso do empreendimento.
- 4.3. Percepção de valor, considerando o preço de aquisição em contrapartida aos benefícios oferecidos pelo produto: nesse atributo, foi verificado que os respondentes consideraram o valor do sal e do salgante como praticamente iguais. Porém, observando-se as respostas anteriores e o fluxo da pesquisa, deve-se compreender: a percepção de preço para o sal foi muito boa, ou seja, trata-se de um produto de baixo desembolso para aquisição; porém, o atributo valor foi diminuído frente ao preço. Em relação ao salgante, verificou-se o inverso, ou seja, o atributo de valor foi aumentado frente ao seu preço de comercialização.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), 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 proposto é o das quatro ações, o qual permite a reconstrução dos elementos de valor para o cliente 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 novos atributos identificados. Em especial importância verificam-se as ações de eliminar e criar, pois as empresas são conduzidas a ir 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 destacados na Figura 8. A pesquisa evidenciou a necessidade de reduzir a importância do sabor, pois o produto difere em sabor, comparativamente ao sal de cozinha. Dessa forma, assim como os adoçantes são percebidos com sabor diferente ao sabor do açúcar, o salgante deveria ter a comparação direta com o sal, reduzida. A geração de credibilidade do produto deveria acontecer por meio de sua indicação por profissionais de saúde, e com isso 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 8 – Modelo das 4 ações para o produto salgante.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

Durante as entrevistas, foi citada pelos respondentes, adicionalmente ao já constatado na pesquisa com dados secundários, 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 analisada, foi verificado que não houve qualquer ação no sentido de estabelecer diálogo com órgãos do governo, visando o estabelecimento de parcerias. Prahalad e Ramaswamy (2004) e Lusch e Vargo (2006) concordam sobre a importância da co-criação de valor; sob esse 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 isso, a adesão ao produto poderia ser ampliada, além de incorporadas novas ideias, tecnologias e recursos.

A Tabela 3 aponta as diferenças mais relevantes quando comparada a estratégia de lançamento do Bio Salgante com o levantamento de atributos da pesquisa.

Tabela 3 – 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, especificamente relacionado à hipertensão arterial; constrói credibilidade ao produto
Canal de vendas inicial	Internet; <i>e-commerce</i> próprio	Além da internet, o varejo, especificamente farmácias e drogarias
Clientes-alvo	População geral, que necessita reduzir consumo de sal; pessoas que buscam por qualidade de vida	1ª etapa: médicos cardiologistas; nutricionistas; portadores de hipertensão arterial. 2ª etapa: população que busca por alimentação saudável
Âmbito social	Oferta comercial de produto com apelo “saudável”	Parcerias com a comunidade e governo, objetivando a redução do consumo de sal/sódio (escolas, hospitais)
Desenvolvimento de produto / serviços	Interno, de acordo com as experiências dos sócios-gestores	Parcerias com indústrias para melhorar as características do produto e ofertar outros produtos relacionados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Utilizando as informações analisadas na pesquisa, foi elaborado o *canvas* da proposta de valor. Trata-se de documento realizado sob a ótica do pesquisador, e sem a participação e validação dos gestores da empresa. Essa ferramenta aponta os elementos-chave para criação e entrega de valor ao cliente; de certa forma, nota-se uma intersecção com as ferramentas da matriz de avaliação de valor e modelo das quatro ações. Abaixo, descrevem-se os elementos que compõe o *canvas* da proposta de valor, ferramenta útil para que fosse discutida com os sócios-gerentes da empresa.

- 1) Trabalhos do cliente a serem feitos: refere-se ao que a Matrix Health, por meio do Bio Salgante, pretende entregar aos clientes-alvo.
 - a. Aspecto funcional: substituir parcial ou totalmente a utilização do sal de cozinha, apresentando sabor adequado para consumo.
 - b. Aspecto social: contribuir para uma vida mais saudável; qualidade de vida.

- c. Aspecto emocional: tranquilizar/confortar o consumidor em relação aos seus hábitos alimentares; suprimir o sentimento de “culpa” por salgar alimentos, uma vez que o consumo em excesso do sal é percebido como inadequado.
- 2) Dores do cliente: refere-se à experiências negativas que os clientes podem ter com a empresa ou com o Bio Salgante.
 - a. Preço mais alto que o sal comum.
 - b. Dificuldade na aquisição do produto, devido a uma distribuição ineficiente e insuficiente.
 - c. Desconhecimento de seus benefícios e restrições.
 - d. Sabor/utilização diferentes do sal comum.
- 3) Ganhos do cliente: refere-se aos benefícios esperados, desejados ou fatores de surpresa positiva aos clientes-alvo.
 - a. Maior liberdade para salgar os alimentos sem os inconvenientes advindos do consumo em excesso do sal comum.
 - b. Percepção de consumo de produto saudável.
 - c. Melhora da saúde em aspectos secundários à hipertensão arterial, como diminuição de inchaços/retenção hídrica e manutenção do peso corporal.
- 4) Produtos e serviços: refere-se à oferta de produtos e serviços da empresa.
 - a. Salgante substituto ao sal de cozinha, livre de sódio; informações nutricionais; dicas de alimentação saudável; receitas ou modo de preparo de alimentos.
 - b. Apresentação comercial com sabores diferentes, como por exemplo, salgante com sabor alho ou salgante com sabor ervas finas.
- 5) Analgésicos: refere-se a como a Matrix Health e o Bio Salgante podem suprimir as experiências negativas dos clientes-alvo.

Tabela 4

Dores do cliente	Analgésicos
Preço mais alto que o preço do sal comum	Enfoque valor-preço; não existência de alternativas ao salgante (produto único). Enfoque na relação adoçante-salgante
Dificuldade na aquisição do produto	Distribuição no canal varejo, incluindo primariamente farmácias e drogarias, e posteriormente mercados e comércios especializados em alimentação saudável
Sabor/utilização diferentes do sal comum	Enfoque na relação adoçante-salgante Divulgação das formas de uso, incluindo dicas em receitas (nos diversos meios de comunicação)

Fonte: Elaborado pelo autor.

- 6) Criadores de ganhos: refere-se a como a Matrix Health e o Bio Salgante podem ajudar os clientes-alvo a ganharem com o consumo do produto.

Tabela 5

Ganhos do cliente	Criadores de ganhos
Maior “liberdade” para salgar alimentos	Empresa fornece receitas e instruções de uso (quantidade sugerida por refeição)
Percepção de consumo saudável	Argumentos sustentados por profissionais de saúde (médicos/nutricionistas)
Melhora da saúde em aspectos secundários à hipertensão arterial	Empresa comprova essa relação por meio de estudos clínicos; disponibilidade de estudos realizados com a diminuição da ingestão de cloreto de sódio

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ilustração clássica do *canvas* da proposta de valor está registrada na figura 9, a qual contempla os principais elementos que compõe a ferramenta.

Figura 9 – Canvas da proposta de valor

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Osterwalder et al. (2014).

7.3 A estratégia e sua interface com o modelo de negócios

É conhecido que um dos primeiros usos da palavra “estratégia” tenha sido feito por Sun Tzu, e que a conotação empregada referia-se à guerra ou aos planos e planejamento, utilizados pelo líder ou general, com o objetivo de vencer uma batalha. Originada na Grécia Antiga, a palavra

estratégia significava “a arte do geral”, e posteriormente foi utilizada com a denotação a arte e a ciência de um general em conduzir um exército por um caminho, segundo Meirelles (1995). Trata-se, entretanto, de uma expressão com múltiplos entendimentos ou usos. Mintzberg e Quinn (1991) apontam que estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas e outros, dependendo do contexto para a qual é empregada. O conceito evoluiu e passou a ser adotado, relacionando-se com gestão, empresas, negócios e competitividade. Wright et al. (2000, p. 24) definem estratégia como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização.”.

A empresa estudada neste trabalho, a Matrix Health, pouco definiu e formalizou a estratégia e o planejamento operacional para o produto Bio Salgante. À medida em que se apresentavam as oportunidades e desafios, surgiam estratégias para abordá-los. Trata-se, portanto, de uma situação de estratégia emergente, definida por Mintzberg (1987) como aquela que emerge da organização em resposta a uma oportunidade do ambiente; a ela se contrapõe a estratégia deliberada, definida pelo mesmo autor como aquela que desenvolve o planejamento formal, com claros esforços de orientação para as ações futuras, decorrentes de análises dos vários cenários em que a organização está inserida.

O modelo de negócios, ferramenta final abordada neste estudo, é uma etapa explícita no desenvolvimento da estratégia, conforme argumenta Pedroso (2016). Esse aspecto é de relevância, pois permite contextualizar a empresa em relação aos seu modelo de gestão estratégica. A Figura 10 permite visualizar o modelo de negócios no entorno do desenvolvimento da estratégia.

Figura 10 – Modelo de gestão estratégica.

Fonte: Pedroso (2016).

A integração do modelo de negócios à estratégia é descrita por Pedroso (2016) como um processo abordado em três proposições teóricas: modelo de negócios como elemento de reconciliação das estratégias funcionais; modelo de negócios como elemento condutor da abordagem sistêmica de gestão estratégica e; modelo de negócios como história da trajetória interna das organizações. Analisando cada uma das proposições, a mais aderente à realidade da Matrix Health é a segunda, inclusive por tratar-se de empresa nascente (*start-up*), de pequeno porte e pouca formalidade na gestão, nos processos e nos registros. Assim, o modelo de negócios atua como elemento de propagação das decisões estratégicas, que inclui tanto a ênfase nos recursos internos e capacidades organizacionais quanto no mercado.

Dessa forma, um modelo de negócios não poderia ser discutido isoladamente; trata-se de um componente da gestão estratégica que está diretamente relacionado com o posicionamento estratégico e as iniciativas estratégicas do empreendimento. Ainda seguindo a lógica de Pedroso (2016, p. 88), “o ‘componente’ posicionamento estratégico representa o elemento central da integração do modelo de negócios à estratégia da organização”. Assim, faz-se necessário caracterizar os achados na pesquisa de campo e descrever o posicionamento

estratégico para o Bio Salgante para melhor compreender as opções para o seu modelo de negócios.

7.4 Posicionamento estratégico do Bio Salgante

O posicionamento estratégico, segundo Porter (2008), é definido quando a organização necessita superar a concorrência no contexto das forças competitivas do ambiente. Para tanto, o posicionamento, neste caso estratégico e competitivo, estaria relacionado a um ou mais dos fatores a seguir: liderança no custo total, abordagem em que o empreendimento apresenta menor custo em relação aos concorrentes; diferenciação, estratégia em que a organização oferece produtos ou serviços considerados como únicos, com atributos desejáveis e de alto valor agregado e; enfoque, estratégia que delimita o escopo de atuação da empresa, quer seja a linha de produtos, o mercado geográfico ou mesmo determinado grupo de compradores.

A abordagem de Porter (2008) apresenta semelhança à de Kim e Maugborgne (2005), em que posicionamento estratégico sugere a inovação de valor com o objetivo de obter a vantagem competitiva. Estes autores destacam a criação de valor, em que a organização atua diminuindo seus custos por meio de eliminação ou redução de atributos pouco desejáveis e aumentando a diferenciação, por meio da criação ou elevação dos atributos de valor.

Neste estudo de caso, o recorte do posicionamento estratégico será feito por meio do enfoque de Porter (2008), com o simples objetivo de contextualizar o produto Bio Salgante. Dessa forma, serão descritos os dois tipos de vantagem competitiva, que são liderança em custos e diferenciação, combinadas com o escopo ou foco.

- Liderança em custos: não aplica-se ao produto aqui estudado, uma vez que o mesmo não possui concorrentes diretos ao posicionar-se como o único salgante sem sódio disponível no mercado nacional. Entretanto, a empresa deve estar sensível aos concorrentes indiretos, como ervas, especiarias e outros, apesar destes não serem diretamente comparados ao salgante.
- Liderança em diferenciação: fica clara a estratégia da empresa, ao decidir pelo desenvolvimento deste produto. Trata-se de uma oferta única, sem substituição direta

possível, que justifica o maior preço do produto em relação aos substitutos indiretos, que não ofereceriam as mesmas características e desempenho.

- Foco: a pesquisa de campo revelou a pouca intervenção da empresa neste sentido. O segmento de demanda objetivado foi o da população em geral, priorizando pessoas que buscam por qualidade de vida. Entretanto, o pesquisador concluiu que o foco prioritário deveria ser o profissional de saúde, especialmente o médico cardiologista, e não o consumidor final. Com isto, delimitado o cliente-alvo, o mesmo seria um veículo para geração de credibilidade ao produto, atuando como referenciador.

Define-se então, a partir do posicionamento estratégico que a Matrix Health atribuiu ao Bio Salgante, o seu modelo de negócios, baseando-se na proposição de Pedroso (2016). Faz-se necessário, porém, salientar que o modelo de negócios adotado não é uma decisão imutável tomada pela organização; de acordo com o desenvolvimento do negócio, de seu entorno competitivo e da própria organização, o modelo de negócios tende a ser ajustado para cumprir a sua tarefa de nortear a empresa na captura e geração de valor.

Conforme descrito anteriormente, o pesquisador atuou como moderador na pesquisa de campo, e dois sócios gerentes da empresa estudada registraram os componentes do *canvas* de modelo de negócios. O modelo simplificado é representado na Figura 11:

Figura 11 – Arquitetura geral do modelo de negócios.

Fonte: Pedroso (2016).

Os seis elementos fundamentais da arquitetura do modelo de negócios foram discutidos com os sócios-gerentes. Pelo pesquisador, inicialmente foi apresentado, de forma prescritiva, o posicionamento estratégico para o Bio Salgante. Este componente refere-se à estratégia e à proposta de valor, temas já abordados anteriormente. Satisfeita a discussão, em que os sócios-gerentes acataram as observações realizadas pelo pesquisador sobre o posicionamento estratégico, foram tratados os demais componentes, e após a convergência dos sócios-gerentes, concluiu-se o conteúdo do modelo de negócios, a saber:

Tabela 6

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	ANTERIOR	PROPOSTO
Produtos e mercados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produto: Salgante ○ Mercado: hipertensos; população geral; alimentação saudável 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produto: Salgante + variações de sabor (minimizar o sabor amargo) ○ Mercado: população geral, por meio de indicação de profissionais de saúde (médico cardiologista, prioritariamente)
Posicionamento competitivo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Salgante, único zero sódio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Salgante, primeiro zero sódio com registro na Anvisa ○ Criar relação adoçante - salgante
Proposta de valor aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alimentação saudável e com sabor 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alimentação saudável e com sabor; auxiliar no controle à hipertensão arterial
MODELO DE OPERAÇÕES	ANTERIOR	PROPOSTO
Modelo de suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Terceirizado 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Terceirizado; buscar parcerias para melhorar sabor
Modelo de produção	<ul style="list-style-type: none"> ○ Terceirizado 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Iniciar produção própria; deter registro do produto, hoje em nome do fabricante
Modelo de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> ○ Internet ○ Varejo por meio de representantes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Farmácias, drogarias, lojas especializadas em produtos para saúde ○ Distribuidores especializados no mercado hospitalar
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	ANTERIOR	PROPOSTO
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ População geral e população que busca por alimentação saudável 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profissionais de saúde (médicos cardiologistas, nutricionistas) ○ Canal hospitalar (em substituição ao sal para pacientes e acompanhantes, na adição e no preparo de alimentos)
Marcas e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bio Salgante, buscando comunicar vida leve e saudável 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bio Salgante, buscando comunicar saúde, do ponto de vista médico
Relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Consumidor: internet 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Consumidor: internet; por meio de influenciadores ○ Clientes-alvo: médicos cardiologistas; por meio de participação em eventos e mídia especializada.

INOVAÇÃO E CONHECIMENTO	ANTERIOR	PROPOSTO
Inovação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Projeto para lançamento de novos sabores 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Melhoria no produto atual, como granulometria e sabor ○ Lançamento de produtos contendo Bio Salgante
Inovação de processos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Não avaliado 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Documentação e estabelecimento de objetivos e métricas de performance
Inovação de modelo de negócios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Não avaliado 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Modelo de negócios como elemento condutor da abordagem sistêmica de gestão estratégica
MODELO ECONÔMICO	ANTERIOR	PROPOSTO
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produção, armazenagem, distribuição, vendas, propaganda e <i>marketing</i>, desenvolvimento de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Os mesmos. ○ Foco na redução de custos de distribuição, aumentando a capilaridade por meio de redes de farmácias
Modelo de geração de receita	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preço em função do custo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Preço em função do custo ○ Foco na apresentação sachê (maior adesão e margem)
Fórmula de geração de lucro	<ul style="list-style-type: none"> ○ Terceirização de produção; ○ Comercialização por meio de internet; ○ Baixo investimento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investimento em propaganda e distribuição no canal saúde-médico-hospitalar. Influenciador gera demanda ○ Co-criação de valor – governo e comunidade
MODELO DE GESTÃO	ANTERIOR	PROPOSTO
Cultura e valores	<ul style="list-style-type: none"> ○ Não definido 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Definição e comunicação da cultura e valores, para clientes internos e externos
Governança e estrutura	<ul style="list-style-type: none"> ○ Centralizada nos 3 sócios-gerentes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Centralizada nos 3 sócios-gerentes ○ Avaliar um gestor externo para conduzir a área comercial
Sistemas de gestão	Não aplicável	Definição e desenvolvimento à medida em que a organização tem seu volume de negócios e estrutura interna aumentados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma ficou evidenciado que, dos seis componentes da arquitetura de negócios proposta por Pedroso (2016), destacam-se três fundamentais quando analisado o lançamento de um novo produto como o salgante. Esses três componentes seriam o “posicionamento estratégico”, o “modelo de relacionamento com clientes” e o “modelo de operações”, sempre que satisfeito o modelo econômico do empreendimento. Na Figura 12 é comentada a arquitetura do modelo de negócios, considerada a empresa como *start-up* e o salgante em fase de lançamento.

Figura 12 – Arquitetura geral do modelo de negócios.

Fonte: Adaptado de Pedroso (2016).

O pilar em que se apoia a proposta de valor é o posicionamento estratégico. Um alimento funcional ou um produto como o Bio Salgante geralmente apresenta um preço mais alto que o alimento que pretende substituir. Deveria, então, oferecer características e benefícios que proporcionem suficiente valor ao consumidor, para que este tenha adesão ao produto.

Por meio das análises oriundas da pesquisa de campo, o modelo de relacionamento com clientes e o modelo de operações também se mostraram imperativos no segmento de negócio estudado. São as razões:

1) Consumidores tenderam a não adquirir o Bio Salgante. As evidências analisadas somadas ao juízo crítico do pesquisador culminaram que a resposta a essa questão estaria vinculada à falta de informação sobre o produto, falta de credibilidade do produto e falta de indicação formal de um profissional de saúde para o consumo do salgante. O modelo de relacionamento com clientes da empresa, ainda informal, estava totalmente orientado ao consumidor final.

2) Os profissionais de saúde entrevistados têm especialidades bastante diferentes e, de acordo com a especificidade de cada especialidade, são mais ou menos sensíveis à indicação do salgante. Assim, propõe-se a abordagem para o salgante conforme a figura 13, em que o principal cliente, e em menor número de indivíduos, é o médico cardiologista especialista em hipertensão. O relacionamento com esse cliente-alvo requer abordagem, linguagem, conteúdo, evidências de desempenho do produto e investimentos em propaganda muito diferentes do

realizado para capturar a atenção da população geral ou leiga nos aspectos técnicos do salgante. A pirâmide busca demonstrar a relevância dos clientes-chave como influenciadores para o consumo do salgante, ao menos na fase inicial de lançamento do produto, quando suas características e benefícios ainda não são conhecidos pela população geral.

Figura 13 – Pirâmide de consumidores e clientes-chave para o salgante.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a empresa Farma-Certo (2016), o Brasil conta com mais de 455 mil médicos ativos, cerca de 20 mil destes são cardiologistas e mais de 17 mil nutricionistas clínicos.

3) O modelo de operações apresenta riscos e oportunidades ao negócio. Com a produção terceirizada, a empresa não necessitou realizar investimentos em infraestrutura; entretanto, depende da composição de custos do terceiro para compor a margem de seu produto. Adicionalmente, teve a formulação e a tecnologia de produção do salgante divididas com a indústria que o produz. A distribuição mostrou-se ineficiente frente aos objetivos da empresa, pois o pagamento no momento da venda é realizado por internet, o que por vezes é um limitante à compra do produto. Por outro lado, isso permitiu conhecer as características dos compradores iniciais, bem como seu perfil de consumo.

8. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal analisar a oportunidade de negócio para o Bio Salgante, e propor as mudanças estratégicas e mercadológicas pertinentes por meio de técnicas associadas à determinação do modelo de negócios de uma empresa, e buscou responder a uma questão principal de pesquisa: como estabelecer um modelo de negócios para o salgante, visando adequar a estratégia de comercialização à oportunidade verificada, e com isso aumentar sua adesão? O estudo de caso percorre o lançamento do Bio Salgante, um produto inovador, por meio de uma empresa nascente de pequeno porte.

Além da motivação acadêmica, é fato destacar o interesse e curiosidade do pesquisador sobre o produto salgante e o desdobramento desta oportunidade na melhora da saúde das pessoas. A hipertensão arterial é uma doença crônica e uma das principais causas de morte não só no Brasil como em outros países do mundo, e governos e populações buscam por alternativas para seu controle. Como a simples medida de redução da ingestão de sal é apontada como fator benéfico, já que o consumo de sal e a hipertensão arterial estão relacionados, é intuitivo considerar este como um substancial segmento de mercado que inclui os portadores de hipertensão arterial além dos que buscam por alimentação saudável e maior qualidade de vida. Desta forma, ainda que em menor dimensão, a relevância deste estudo também assumiu caráter social, que apoiou empreendedores no relançamento de produto de grande impacto para a saúde das pessoas.

Em relação ao negócio, a motivação se deu face à problemática encontrada qual foi a pouca adesão inicial ao produto, bem como às causas disso, uma vez que o salgante possui potencial para um consumo muito superior às vendas iniciais realizadas pela empresa. Para tanto, a resposta para a questão principal da pesquisa ocorreu por meio do estudo, análise e abordagem de seus objetivos secundários, que foram:

- (1) Desenvolver uma proposta de valor adequada para o salgante. Para tanto, avaliar os principais atributos do salgante, considerando ser um produto recém-lançado, inovador e destinado a um segmento de mercado não existente no Brasil. Com isso, propor a nova curva de valor para o salgante.

- (2) Analisar a atual proposta de valor ofertada (ou seja, no momento da pesquisa) pela Matrix Health (e seu produto Bio Salgante) e confrontá-la com a nova curva de valor encontrada.
- (3) Discutir o modelo de negócios atual em relação ao modelo de negócios proposto.

Como resultados, o presente trabalho apresentou uma nova proposta de valor para o Bio Salgante, e a comparou com a proposta de valor ofertada pela empresa no momento do lançamento do produto. Adicionalmente, foram detalhados os componentes da arquitetura do modelo de negócios, confrontando o realizado pela Matrix Health com o novo modelo de negócios concebido pelos sócios-gerentes após a intervenção do pesquisador.

Ficou evidenciado que a estratégia da empresa foi emergente e não deliberada, não havendo planejamento e formalização para suas atividades. Sob o enfoque teórico, pode-se verificar divergências entre várias iniciativas da empresa com o descrito em literatura. Alguns achados apresentaram maior relevância, como:

- (1) Posicionamento estratégico inadequado; a proposta de valor não captura a oportunidade oferecida pelo produto.
- (2) Modelo de relacionamento com clientes impróprio; decorre da definição incorreta dos clientes-alvo.
- (3) Modelo de operações apontando distribuição ineficiente e de alto custo.

Esta dissertação demonstrou a falta de convergência entre as ações tomadas pela empresa e o descrito em teoria, e considerou, em abordagem prescritiva, outros aspectos para o reposicionamento mais adequado do Bio Salgante. Assim, a utilidade deste estudo está relacionada à atenção que deve ser dada aos fundamentos teóricos, para o lançamento de novos produtos em novos mercados, ponderando as técnicas e ferramentas disponíveis em literatura, bem como a triangulação e adaptação das mesmas para aplicação em negócios pouco explorados. Adicionalmente, esta pesquisa pode ser de relevância para nortear o lançamento de novos produtos, notadamente no segmento de mercado estudado, além do segmento de alimentos funcionais e outros com características de negócio similares.

Dentre as limitações deste trabalho, foi observada a dificuldade em priorizar os atributos de valor; a ferramenta matriz da avaliação de valor não pondera esse aspecto, 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 eles sejam mais relevantes que o preço ou o sabor, por exemplo. Soma-se a isso a impossibilidade 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. Finalmente, a proposta para o modelo de negócios é bastante abrangente, e não foi possível estabelecer, exatamente, por qual razão o salgante não atingiu os resultados esperados em sua fase inicial de comercialização. É possível que o modelo adotado estivesse correto, e o nível de investimento promocional tenha sido baixo; ou então, mesmo com o modelo de negócios correto, o sabor tenha sido um inconveniente não superado pelo consumidor; ou ainda, o negócio funcionaria com o modelo inicial, sendo somente uma questão de tempo para a adoção do mercado potencial ao produto, dentre várias possibilidades. Dessa forma, a continuidade do estudo no aprofundamento dos aspectos limitantes apontados, poderia constituir-se de potencial assunto para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ANVISA/MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Excesso de sal pode causar doenças cardiovasculares**. 06/12/2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2012/11/excesso-de-sal-pode-causar-doencas-cardiovasculares>>. Acesso em 20/04/2014.
- ANVISA/MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Brasil reduz teor de sódio em alimentos**. 28/08/2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2012/08/brasil-reduz-teor-de-sodio-de-alimentos>>. Acesso em: 08/04/2014.
- ARAI, S. Studies on functional foods in Japan – State of the art. **Bioscience, Biotechnology, and Biochemistry**. Taylor & Francis, v. 60, n. 1, p. 9-15, 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO. **Cenário do consumo de sódio pelo Brasil**. Estudo elaborado com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 06/2013. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/sodio/press-release.asp>>. Acesso em: 27/07/2016.
- BRASIL. Anvisa/Ministério da Saúde. Portaria n. 54/MS/SNVS, de 04/07/1995. **Diário Oficial – República Federativa do Brasil**. Brasília: DF, 1995. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/anvisa/legis/portarias/54_95.htm>. Acesso em: 20/04/2014.
- CHO, B. **Business Model Zen**. Vision Arena Press, 2013. Disponível em: <<http://businessmodelzen.com/archives/1271>>. Acesso em: 10/05/2014.
- CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. (2015?). **Prato colorido: alimentação saudável**. Disponível em: <http://www.cfn.org.br/eficiente/repositorio/comunicacao/material_institucional/174.pdf>. Acesso em: 20/05/2016.
- COOK, A. G. **Forecasting for the pharmaceutical industry: Models for new products and in-market forecasting and how to use them**. Burlington, VT: Gower Publishing Company, p. 36, 2006.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015.
- CORESH, J. et al. Prevalence of Chronic Kidney Disease in the United States. **The Journal of the American Medical Association**, v. 298, n. 17, p. 2038-2047, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc., 2009.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**. Chapecó, SC, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.
- DE LA PENA, C. Artificial sweetener as a historical window to culturally situated health. **Annals of the New York Academy of Sciences**, v. 1190, n. 1, p. 159-165, 2010.

EUROMONITOR. **Fortified/Functional Packaged Food in Brazil**. 2016. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/fortified-functional-packaged-food-in-brazil/report>>. Acesso em: 15/06/2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

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

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**. New York: Aldine Publishing, 1967.

HARDY, G. Nutraceuticals and functional foods: Introduction and meaning. **Nutrition**, v. 16, n.7, p. 688-697, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais**. 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/indicadoresminimos/sinteseindicais2013>>. Acesso em: 12/05/2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>>. Acesso em: 20/06/2016.

INSTITUTO DE LA SAL. **Historia de la sal**. Disponível em: <<http://www.institutodelasal.com/index.php?page=hist>>. Acesso em: 08/04/2014.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do Oceano Azul** – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MATZLER, K. et al. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. **Journal of Business Strategy**, v. 34, n. 2, p. 30-37, 2013.

MAURYA, A. **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**. 2a ed. Sebastopol: O'Reilly, 2012.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Belo Horizonte, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação

em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Política Nacional em Saúde e Nutrição**. Disponível em: <http://nutricao.saude.gov.br/sodio.php>. Acesso em: 10/05/2014.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

OESP. **Desde sempre a história da humanidade é salgada**. O Estado de São Paulo. 15/11/2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,desde-sempre-a-historia-da-humanidade-e-salgada-imp-960644>>. Acesso em: 08/04/2014.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology** — A proposition in a design science approach. Dissertação. University of Lausanne: Switzerland, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A. et al. **Value proposition design: How to create products and services customers want**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.

PEDROSO, M. C. **Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Medicina) – Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.

PEDROSO, M. C. **Modelo de negócios e suas aplicações em administração**. São Paulo, 2016. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PITELIS, C. N. The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. **Organization Studies**, v. 30, n. 10, p. 1115-1139, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, v.79, n. 3, p. 63-78, 2001.

PORTER, M. E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, v.86, n.1, p. 78-93, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition: co-creating unique value with customers**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

RIES, E. **The Lean Startup**. New York: Crown Business, 2011.

ROBERFROID, M. B. An European consensus of scientific concepts of functional foods. **Nutrition**, v. 16, n. 7/8, p. 689-691, 2000.

ROBERFROID, M. B. Global view on functional foods: European perspectives. **British Journal of Nutrition**, v. 88, p. S133-S138, 2002. Supplement 2.

RODRIGUES, F. S. M. et al. Alimento funcional Salgante sem sódio sobre os níveis de pressão arterial em animais hipertensos. **Revista de Pesquisa e Inovação Farmacêutica**, v. 5, n. 1, p. 9-14, 2013.

SALT INSTITUTE. Disponível em: <<http://www.saltinstitute.org/about-salt-institute/>>. Acesso em: 08/04/2016.

SEDDON, P. B.; LEWIS, G. Strategy and Business Models: what's the difference? In: **7th Pacific Asia Conference on Information Systems**, Adelaide, South Australia, 10-13/07/2003, p. 236-248.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE CARDIOLOGIA/SOCIEDADE BRASILEIRA DE HIPERTENSÃO/SOCIEDADE BRASILEIRA DE NEFROLOGIA. VI Diretrizes Brasileiras de Hipertensão. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, v. 95, n. 1, p. 1-51, 2010. Suplemento 1.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE DIABETES. **Conheça a SBD**, 2014. Disponível em: <<http://www.diabetes.org.br/a-sbd>>. Acesso em: 01/05/2016.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE HIPERTENSÃO. **Sociedade Brasileira de Hipertensão alerta para o alto consumo de sal dos brasileiros**. 15/06/2009. Disponível em: <<http://www.sbh.org.br/geral/releases.asp?id=24>>. Acesso em: 10/05/2014.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. Thousand Lage Daks: Lage Publications, 1990.

SUPLICY, H. Adoçantes Artificiais – Parte 1. **Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade e da Síndrome Metabólica – ABESO**. Disponível em: <<http://www.abeso.org.br/pagina/339/adocantes-artificiais.shtml>>. Acesso em: 10/05/2014.

WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOTT, Christoph et al. The business model: Recent developments and future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Questionário exploratório – Sócio-gestor

Empresa

1. Razão Social / Nome Fantasia
2. Área de atuação
3. Histórico; missão, visão e valores
4. Tipo de capital
5. Faturamento anual (porte)
6. Quantidade de colaboradores / estrutura interna
7. Gestão (descrição de papel de cada gestor / sócio)
8. Atividades realizadas internamente / terceirização de atividades / produção

Produto

1. Histórico
2. Nome comercial / registro sanitário
3. Descrição / apresentação / formulação / usos e utilidades
4. Atributos-chave identificados; proposta de valor para o cliente
5. Investimento no desenvolvimento. Novas apresentações? Formulações? Lançamentos?
6. Preço praticado / sugerido
7. Posicionamento e mix promocional (estratégia de comunicação)

Mercado

1. Cliente-alvo e consumidor-alvo
2. Definição de segmento e tamanho de mercado potencial (premissas)
3. Crescimento estimado do segmento
4. Canais de comercialização (praticados / objetivos)
5. Limitações para comercialização (legais, fiscais, sanitárias, canais, preço, recursos, investimentos)
6. Auditoria de mercado
7. Necessidades não satisfeitas no segmento, por produtos / serviços disponíveis

Administração / gestão / modelo de negócio

1. Plano estratégico
2. Plano de negócios, tático-operacional / plano de *marketing*
 - a. Direcionado a consumidores

- b. Direcionado a clientes
- c. Direcionado a influenciadores
- 3. Modelo de negócios descrito – formalizado
- 4. Gestão direta / consultorias

Resultados preliminares

- 1. Plano e objetivos de lançamento
- 2. Resultados financeiros e de imagem / credibilidade / construção de marca
- 3. Barreiras identificadas
- 4. Reformulação do plano inicial?

APÊNDICE 2 – Questionário para escala de atributos

Por favor marque de 1 (baixo/menos) a 5 (alto/mais) para cada atributo do produto/segmento:

ATRIBUTOS DO PRODUTO		Sal de Cozinha	Salgante
Funcionais	Capacidade para salgar (sal é referência, nota 5)		
	Qualidade do sabor		
	Qualidade do sabor, tomando em referência o adoçante para o açúcar		
Conveniência	Apresentação comercial (quantidade de produto, qualidade de embalagens)		
	Disponibilidade no ponto de vendas (facilidade para encontrar o produto)		
	Conhecimento e disponibilidade de informações sobre o produto (utilização, benefícios)		
Aspiracionais	Produto deve ser recomendado por profissionais da área de saúde		
	Percepção de consumo de produto diferenciado (exclusividade, novidade)		
	Percepção de consumo saudável, tomando em referência o adoçante para o açúcar		
Preço	Percepção de preço, sendo o sal mais barato e recebendo nota 5		
	Percepção de preço, levando em consideração adoçante para açúcar		
	Percepção de valor em relação ao preço de aquisição		

Preços para referência:

Bio Salgante – Caixas contendo 50 sachês de 1gr cada, R\$ 18,90.

Bio Salgante – Frascos contendo 100g, R\$ 25,90.

APÊNDICE 3 – Guia para entrevista dos profissionais de saúde

Tema 1 – Informações gerais sobre a organização que representa

- Área de atuação
- Quantidade de profissionais que representa
- Capacidade de influência / comunicação da organização junto aos associados

Tema 2 – Informações sobre o entrevistado

- Cargo, função e responsabilidades
- Tempo no cargo; período de mandato

Tema 3 – Informações sobre o consumo de sal no Brasil

- Entendimento do consumo elevado
- Entendimento dos riscos para a saúde
- Entendimento dos gastos relacionados ao consumo excessivo do sal

Tema 4 – Informações sobre os substitutos para o sal comum

- Outros tipos de sal
- Produtos substitutos
- Indicação formal

Tema 5 – Informações sobre o consumo de cloreto de potássio em substituição ao sal comum

- Consumo abaixo do preconizado pela Organização Mundial de Saúde
- Benefícios do consumo do cloreto de potássio
- Riscos ao consumo do cloreto de potássio
- Contraindicações ao consumo do cloreto de potássio
- Disposição para a indicação de alimentos funcionais
- Disposição para a indicação do cloreto de potássio

Informações para discussão nas entrevistas

- Segundo a Organização Mundial de Saúde:
 - Max 2g de NaCl ou 5g de SAL / dia (média de consumo: 4,8g de NaCl; 12g de SAL)
 - Min 3.5g a 4.68g de KCl / dia (média de consumo mundial: 2.73g de KCl / dia)
- Bio Salgante: 400mg de KCl / sachê

APÊNDICE 4 – Termo de consentimento livre e esclarecido

Título da Pesquisa: Do sal para o salgante: proposta de valor e modelo de negócios em um novo mercado

1. **Natureza da pesquisa:** a Sra. está sendo convidada a participar desta pesquisa que tem como finalidade identificar os atributos-chave de um produto alimentar funcional, para que seja descrita a sua curva de valor, premissa para o desenvolvimento do modelo de negócios.
2. **Participantes da pesquisa:** representantes de importantes sociedades de classe (nutrição e médica), cujo consumo deste alimento funcional pode ser indicado ou restringido.
3. **Envolvimento na pesquisa:** A Sra. tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa pelo telefone do pesquisador do projeto e, se necessário, pelo telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.
4. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo poderão ser, totalmente ou parcialmente, publicadas nos resultados dessa pesquisa.
5. **Benefícios:** ao participar desta pesquisa a Sra. não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre a modelagem de negócios de alimentos funcionais, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa ser dividido nas organizações onde atua.
6. **Pagamento:** a Sra. não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será paga por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem: Confiro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Consentimento livre e esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

Nome do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Pesquisador: Antonio Sabre Nasser Filho, Telefone (11) 982243876

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, Telefone: (11) 30916045

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã – São Paulo/SP – 05508-010

Contato: (11) 3091-5805, **e-mail:** ppgafea@usp.br

APÊNDICE 5 – Registro das entrevistas com profissionais de saúde

Entrevista 1. Presidente da Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição (SBAN), na gestão 2016-2018

Data: 29/04/2016

Duração: 65 minutos

Sobre a entrevistada: Graduada em Nutrição, especialista em Dietoterapia e com doutorado em Fisiologia, a Profa. Dra. Olga Maria Silverio Amancio é livre-docente na área de Nutrição pela Universidade Federal de São Paulo (2008). É professora orientadora do Programa de Pós-Graduação em Pediatria e Ciências Aplicadas à Pediatria desde 1988. Atua como professora adjunta desde 1988 e a partir de 2008 como professora associada livre docente da disciplina de Nutrologia do Departamento de Pediatria da Universidade Federal de São Paulo.

Sobre a SBAN: Fundada em 31 de julho de 1985, na Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo (USP), a SBAN é uma sociedade civil de cunho científico, sem fins lucrativos, que tem como objetivo estimular e divulgar conhecimentos no campo da alimentação e nutrição, promovendo maior intercâmbio entre aqueles que se dedicam a esse setor de atividade, além de manter intercâmbio com associações científicas nacionais e associações congêneres de países estrangeiros.

Problemática

A entrevistada demonstrou profundo conhecimento sobre o consumo do sal em excesso, bem como de seus inconvenientes para a saúde, tendo inclusive publicado artigo sobre o tema. Aponta também que “a formação do paladar do brasileiro é muito para o salgado e para o doce”. Não apresenta exata noção sobre os gastos relacionados ao consumo do sal em excesso, porém é sensível a este fato.

Substitutos do sal

A entrevistada conhece outros tipos de sal, porém tem o claro entendimento que todos apresentam o mesmo inconveniente, que é a presença de sódio, mesmo no sal *light*. “Os tipos de sal, [eles] são todos iguais [muito sódio], (...) isso chegou com os *chefs*, *gourmets*.” Sobre a

indicação de substitutos do sal, a entrevistada afirmou preferir os produtos naturais, como cebola, alho e especiarias. Afirmou não indicar qualquer substituto ao sal para seus pacientes.

Utilização do salgante em substituição ao sal de cozinha

A entrevistada não tinha claro que o consumo de potássio, segundo a OMS, está abaixo do recomendado. Entende os benefícios e restrições ao consumo do cloreto de potássio como salgante, e argumenta sobre a prescrição, dizendo que nunca pensou em indicar um salgante, mas não descartaria esta opção. Entretanto, ressaltou que “o consumidor não deve substituir todo o sal por potássio, eu acho que deve ser sob uma orientação profissional, principalmente do médico.”

Questionário sobre escala de atributos

A entrevistada foi coerente com seu discurso quando ranqueou os atributos, dando as notas de 1 a 5 de forma a reforçar a discussão anterior.

Entrevista 2. Presidente da Sociedade Brasileira de Diabetes (SBD), 2016-2017

Data: 04/05/2016

Duração: 40 minutos

Sobre o entrevistado: Dr. Luiz Alberto Andreotti Turatti possui graduação em Medicina pela Faculdade de Medicina do ABC e Doutorado em Ciências (2003) pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Atualmente é médico colaborador voluntário da Unidade de Diabetes – HCFMUSP, revisor dos Arquivos Brasileiros de Endocrinologia e Metabologia e Presidente da Sociedade Brasileira de Diabetes além de atuar como médico endocrinologista, especialista em diabetes, em consultório particular.

Sobre a Sociedade Brasileira de Diabetes: Filiada à Federação Nacional de Diabetes, a Sociedade Brasileira de Diabetes é uma associação civil, sem fins lucrativos, com número ilimitado de sócios, fundada em dezembro de 1970. Tem atualmente mais de 3000 associados, entre médicos e profissionais de saúde com interesse em diabetes *mellitus*. Sua missão é a de contribuir sempre para a prevenção e tratamento adequado do diabetes, disseminando conhecimento técnico-científico entre médicos e profissionais de saúde,

conscientizando a população a respeito da doença, melhorando a qualidade de vida das pessoas com diabetes e colaborando com o Estado na formulação e execução de políticas públicas voltadas para a atenção correta dos pacientes e para a redução significativa do número de indivíduos com diabetes em nosso país.

Problemática

O entrevistado demonstrou conhecimento sobre o consumo do sal em excesso, bem como de seus inconvenientes para a saúde, ainda que não tenha claro em que proporções e gastos isto ocorre. Afirma que “o conceito do consumo em excesso está bem disseminado”. Não apresenta exata noção sobre os gastos relacionados ao consumo do sal em excesso, porém é sensível a esse fato. Reforçou ainda que este é um tema não primário em sua prática diária, pois dedica-se principalmente ao tratamento de portadores e diabetes.

Substitutos do sal

O entrevistado não tem o hábito de indicar ou recomendar substitutos ao sal. O entrevistado conhece outros tipos de sal, mas não costuma indicá-los. “Só por conta do diabetes a restrição de sal não existe (...) somente para os pacientes com outras comorbidades associadas (...) onde a restrição do sódio é recomendada.”

Utilização do salgante em substituição ao sal de cozinha

O entrevistado não tinha claro que o consumo de potássio, segundo OMS, está abaixo do recomendado. Entende os benefícios e restrições ao consumo do cloreto de potássio como salgante, e identificou a necessidade de criar o conceito de seu uso, ou seja, esclarecimentos à população. Em relação ao preço, “o público que de certa forma vai buscar este tipo de produto (...) acredito que não terá impacto em seu orçamento”. Sobre o sabor do salgante, o entrevistado foi claro: “É mais amargo que o sal comum (...) e a textura, o granulado dele parece ser diferente (...) chamou atenção quando eu coloquei na mão”. Sobre a indicação do salgante para pacientes: “O conceito da dieta hipossódica está bem consagrado hoje.”

Questionário sobre escala de atributos

O entrevistado foi coerente com seu discurso quando ranqueou os atributos, dando as notas de 1 a 5 de forma a reforçar a discussão anterior.

Entrevista 3. Responsável pelo Departamento de Nutrição da ABESO

Data: 09/05/2016

Duração: 50 minutos

Sobre a entrevistada: A Profa. Ana Maria Pita Lottenberg é uma das nutricionistas responsáveis na ABESO. É Doutora e Mestre em Nutrição em Ciências dos Alimentos pela Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo. Graduou-se em Nutrição pela Faculdade de Ciências São Camilo e desenvolve suas atividades no Laboratório de Lípidos (LIM-10) da Disciplina de Endocrinologia da FMUSP com ênfase no Metabolismo de Lípidos, Obesidade e Diabetes. Orientadora de Pós Graduação em Ciências pelo Departamento de Endocrinologia da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo; responsável pela disciplina de Nutrição e coordenadora o curso de especialização em Nutrição nas Doenças Crônicas Não Transmissíveis na Faculdade de Enfermagem do Hospital Israelita Albert Einstein.

Sobre a Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade e da Síndrome Metabólica: Sociedade multidisciplinar sem fins lucrativos que reúne cerca de 500 associados das diversas categorias profissionais envolvidas com o estudo da obesidade, da síndrome metabólica e dos transtornos alimentares: endocrinologistas, nutricionistas, clínicos gerais, cardiologistas, psicólogos, psiquiatras, cirurgiões, pediatras, nutrólogos, professores de educação física e fisioterapeutas. Foi criada em 14 de agosto de 1986, e é afiliada a Iaso, *International Association for the Study of Obesity* e à Flaso, *Federación Latinoamericana de Estudios sobre la Obesidad*.

Problemática

A entrevistada demonstrou muito conhecimento sobre o consumo do sal em excesso, bem como de seus inconvenientes para a saúde e para os gastos públicos. Apontou também os custos sociais e a intenção do governo em reduzir o sódio presente no alimentos industrializados.

Substitutos do sal

A entrevistada conhece outros tipos de sal, e apontou o entendimento que todos apresentam a presença de sódio, e em praticamente mesma quantidade. Sobre a indicação de substitutos do sal de cozinha, a entrevistada afirmou que só indica os produtos naturais. Desconhece um produto industrializado que seja adequado à substituição, ainda que parcial, do sal de cozinha. Citou a dieta DASH (*Dietary Approaches to Stop Hypertension*), ou, numa tradução livre, dieta para barrar a hipertensão, como “...uma forma mais natural e saudável para controlar a hipertensão”. Tal dieta implica no consumo de frutas, hortaliças e grãos integrais, e propõe uma diminuição no consumo de sódio, açúcares e de gordura saturada. Em 2016 a dieta DASH foi ranqueada como a melhor dieta do ano pela *US News & World Report*.

Utilização do salgante em substituição ao sal de cozinha

A entrevistada o tinha claro que o consumo de potássio, segundo a OMS, está abaixo do recomendado. Entende os benefícios e restrições ao consumo do cloreto de potássio como salgante, e sobre a prescrição, argumenta que “depende da função risco/benefício”. Ressaltou que poderia indicar o produto salgante em casos específicos, mas no rótulo deveria conter os dizeres “o consumo deste produto é contraindicado para portadores de doença renal crônica e para os pacientes que utilizam [determinados] medicamentos.” Sobre o preço, inicialmente afirmou ser um produto caro, mas reconsiderou a opinião quando comparado aos adoçantes frente ao açúcar.

Questionário sobre escala de atributos

A entrevistada foi coerente com seu discurso quando ranqueou os atributos, dando as notas de 1 a 5 de forma a reforçar a discussão anterior. Fez somente a ressalva de que as empresas não deveriam comunicar o salgante como fonte para a ingestão do potássio – e que o consumo deste deveria vir de fontes como frutas e alimentos ricos no mineral: “Existiria o risco do consumidor trocar os alimentos, como as frutas, e deixar de consumir os demais nutrientes [utilizando o salgante como fonte de potássio]”.

Entrevista 4. Diretora do Departamento de Nutrição da Sociedade Brasileira de Hipertensão (SBH), no biênio 2015-2016. Diretora Científica de Nutrição da Sociedade de Cardiologia do Estado de São Paulo (SOCESP)

Data: 09/05/2016

Duração: 45 minutos

Sobre a entrevistada: A Profa. Marcia Maria Godoy Gowdak possui graduação em Nutrição pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, especialização em Nutrição Hospitalar em Cardiologia pela Universidade de São Paulo, aperfeiçoamento em Nutrição Em Cardiologia Clínica pela Johns Hopkins University e doutorado em Ciências na área de cardiologia na Universidade de São Paulo. Atualmente é nutricionista na mesma universidade, leciona Nutrição na Faculdade de Enfermagem do Hospital Israelita Albert Einstein e atua em clínica privada.

Sobre a Sociedade Brasileira de Hipertensão: Foi criada em 1991 com o objetivo de estimular o intercâmbio de informações e pesquisas sobre hipertensão arterial, educar médicos e profissionais da saúde e promover a detecção, controle e prevenção da doença na população brasileira. A missão da Sociedade é estimular o intercâmbio de informações e a pesquisa (básica, clínica e epidemiológica) sobre hipertensão arterial e moléstias cardiovasculares entre cientistas e profissionais da saúde brasileiros.

Sobre a Sociedade de Cardiologia do Estado de São Paulo: É uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 1976. Regional da Sociedade Brasileira de Cardiologia e Departamento de Cardiologia da Associação Paulista de Medicina, conta com cerca de 8 mil associados. Entre seus fundadores estão renomados cardiologistas brasileiros, como o Dr. Adib Jatene. Os principais objetivos da Sociedade são contribuir para a atualização dos cardiologistas do estado e difundir o conhecimento científico gerado pela própria SOCESP aos profissionais da saúde que atuam na Cardiologia e para a população em geral.

Problemática

A entrevistada demonstrou amplo conhecimento sobre o consumo do sal em excesso no Brasil, bem como de seus inconvenientes para a saúde e para os gastos públicos. Este é um tema recorrente nas sociedades onde atua, cardiologia e hipertensão. Citou que, estilo de vida

da população, pouco saudável, se reflete na excesso de consumo de alguns produtos e carência de outros, gerando um desequilíbrio nutricional.

Substitutos do sal

A entrevistada conhece amplamente outros tipos de sal, e apontou o entendimento que todos apresentam a presença de sódio em praticamente mesma quantidade. “Em termos de sódio, são similares (...) alguns são mais nutritivos que outros... indico para aqueles que gostam de gastronomia”. Sobre o sal *light*: “Já indiquei sim (...) para algumas pessoas, elas se beneficiam com esta substituição”. Entretanto, mostrou-se defensora da alimentação saudável e equilibrada, e utilização de mais frutas, verduras e legumes, além da diminuição do consumo de sal de cozinha.

Utilização do salgante em substituição ao sal de cozinha

A entrevistada tinha claro que o consumo de potássio, segundo a Organização Mundial de Saúde, é abaixo do recomendado. Entende que o baixo consumo de frutas e vegetais é o responsável pela baixa ingesta do cloreto de potássio pela população. “Geralmente os europeus prestam atenção à sua alimentação, e conseguem suprir esta falta de potássio.” Citou também a dieta DASH e os benefícios que ela propicia, com o aumento da ingesta de potássio por meio dos alimentos, diminuindo a hipertensão. Sobre o sabor: “É metálico.. o bom [do sabor ser metálico] é que [o consumo] é autolimitante”. Sobre a informação do produto, afirmou que o consumidor não tem informação, e não sabe se pode consumir. “Tem alguns diuréticos [medicamentos], que são poupadores de potássio que o médico passa [receita] (...) inibidores da ECA [enzima conversora de angiotensina...são medicações que a pessoa teria que ter cuidado na hora de usar [o salgante]”. Sobre a indicação do salgante, foi clara em identificar o médico ou nutricionista como responsáveis em fazê-lo. Em relação ao consumo, argumentou que “O consumidor vai entender, infelizmente, que é bom, pois substitui o sódio [e sabem que não é bom consumir sódio]”. Sobre o preço, levando-se em consideração a relação adoçante-açúcar: “Acho muito caro (...) infelizmente é até mais um fator para ele [consumidor] pensar que o produto é melhor ainda”.

Questionário sobre escala de atributos

A entrevistada foi coerente com seu discurso quando ranqueou os atributos, dando as notas de 1 a 5 de forma a reforçar a discussão anterior. Somente fez uma ressalva, que as empresas não deveriam comunicar o salgante como fonte para a ingestão do potássio – e que o consumo deste deveria vir de fontes como frutas e alimentos ricos no mineral: “Existiria o risco do consumidor trocar os alimentos, como as frutas, e deixar de consumir os demais nutrientes [utilizando o salgante como fonte de potássio]”.

Entrevista 5. Diretor da Unidade de Hipertensão Arterial do Instituto do Coração – Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (InCor HC-FMUSP)

Data: 16/06/2016

Duração: 45 minutos

Sobre o entrevistado: O Prof. Luiz Aparecido Bortolotto é livre-docente e professor colaborador médico junto ao departamento de cardiopneumologia, disciplina de cardiologia da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP). É orientador do programa de pós-graduação do departamento de cardiopneumologia da FMUSP e também diretor da Unidade de Hipertensão do Instituto do Coração – Hospital das Clínicas da FMUSP. Graduiu-se, doutorou-se e obteve a livre-docência pela FMUSP, com pós-doutorado no Hôpital Broussais, Paris. Atua também na equipe de cardiologia do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, sendo membro ativo da Sociedade Brasileira de Hipertensão, Sociedade de Cardiologia do Estado de São Paulo, Sociedade Brasileira de Cardiologia e *European Society of Hypertension*.

Sobre o InCor HC-FMUSP: É um hospital público universitário de alta complexidade, especializado em cardiologia, pneumologia e cirurgias cardíaca e torácica. Além de ser um polo de atendimento – desde a prevenção até o tratamento –, o Instituto do Coração também se destaca como um grande centro de pesquisa e ensino. O InCor é parte do Hospital das Clínicas e campo de ensino e de pesquisa para a Faculdade de Medicina da USP. Para a manutenção de sua excelência, o Instituto conta com o suporte financeiro da Fundação Zerbini, entidade privada sem fins lucrativos. O InCor é um dos três maiores centros de cardiologia do mundo em volume de atendimento e número de especialidades da cardiologia reunidas. Maior centro de ciência em cardiologia da América Latina, segundo o volume de trabalhos aceitos nos principais congressos da especialidade: os americanos e o europeu.

Problemática

O entrevistado demonstrou profundo conhecimento sobre o consumo do sal em excesso no Brasil, bem como de seus inconvenientes para a saúde e para os gastos públicos. Citou diversas publicações científicas e mesmo sobre o consumo de sal/sódio no Brasil; muita familiaridade com o tema. “Estive recentemente no congresso europeu de hipertensão e um dos temas que foi mais abordado foi a questão do sal e do potássio”. “Nova Iorque está lançando um programa para redução de sódio (...) e Portugal está mais avançado nisso [redução de sódio nos alimentos], virou lei (...) diminuir 50% de sal no pãozinho”.

Substitutos do sal

O entrevistado conhece amplamente outros tipos de sal, e apontou o entendimento que todos apresentam a presença de sódio em praticamente mesma quantidade. Sobre o sal light, afirma que o sabor amargo do potássio ainda é um inconveniente, pois a redução do sódio é complementada com o potássio, e este é um desafio para a indústria. Citou ainda que o próprio comprimido do potássio é amargo – quando o paciente necessita fazer a reposição deste mineral.

Utilização do salgante em substituição ao sal de cozinha

O entrevistado tem claro que o consumo de potássio, segundo a Organização Mundial de Saúde, é abaixo do recomendado. Entende que o conceito do sal para o paciente não é só para o gosto. “Os pacientes dizem que sem sal a comida perde a sustância... sem sal a comida é fraca (...) é como se a comida perdesse valor nutritivo”. Sobre a capacidade para salgar, havia provado o salgante com pipoca e não encontrou muita diferença em relação ao sal, somente o sabor um pouco amargo. Sobre a apresentação, foi enfático em relação ao sachê: “Sou um incentivador disso por sódio... tirar o saleiro e colocar o sachê [de sal]”. Em relação à recomendação de utilização do produto: “Acho que poderia ser de propaganda liberada... mas não tanto porque você tem o paciente portador de insuficiência renal [contraindicação ao cloreto de potássio]”. Percepção de preço: “É caro (...) mas adoçante o pessoal usa bastante (...) acho que o preço é um fator importante [acha caro]”. Indica alimentos funcionais e indicaria o salgante livre sódio, inclusive perguntou onde encontrar e o contato com as empresas fabricantes.

Questionário sobre escala de atributos

O entrevistado foi coerente com seu discurso quando ranqueou os atributos, dando as notas de 1 a 5 de forma a reforçar a discussão anterior. Somente na questão do sabor emitiu opiniões diferentes, mas foi consistente em relação ao amargo percebido no consumo e na necessidade de melhorar esse aspecto para a adoção aos produtos.