

UTILIZANDO O BUSINESS MODEL CANVAS PARA PROTOTIPAR E TESTAR A PROPOSTA DE VALOR DE UMA SALADERIA

USING BUSINESS MODEL CANVAS TO PROTOTYPE AND TEST THE VALUE PROPOSITION OF A SALAD BUSINESS

Lara Ramos Santana*

Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini de Azevedo**

RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar como o *Business Model Canvas* pode auxiliar pequenas empresas a aprender sobre um dos principais elementos de seus modelos de negócios – a proposta de valor – por meio do uso sistemático de técnicas de prototipagem e testes. Por meio de um estudo de caso em uma saladeria que estava em fase de criação, foram testadas três hipóteses referentes a proposta de valor da empresa. Os resultados demonstraram que as técnicas de prototipagem e teste podem ajudar pequenas empresas a validar seus modelos de negócios a um custo baixo.

Palavras-chave: *Business Model Canvas*. Prototipagem e Teste. Proposta de Valor.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate how the Business Model Canvas can help small companies learn about one of the main elements of their business models - the value proposition - through the systematic use of prototyping and testing techniques. By carrying out a case study in a salad business that was in its early stage, three hypotheses regarding the company's value proposition were tested. The findings have shown that prototyping and testing techniques can help small businesses to validate their business models at low cost.

Keywords: Business Model Canvas. Prototyping and Testing. Value Proposition.

Introdução

O conceito de modelo de negócios tem crescido substancialmente nos últimos anos devido ao questionamento acadêmico que é feito por diversos autores se tal conceito pode substituir outros conceitos tradicionalmente utilizados no desenvolvimento de estratégias (ABRAHAM, 2013). Muito da popularização deste conceito acabou acontecendo após Osterwalder e Pigneur (2010) criarem o *Business Model Canvas*.

* Graduada em Engenharia de Produção pelos Institutos Superiores de Ensino do CENSA. lararamos.santana@gmail.com

** Mestre em Sistemas Aplicados a Engenharia e Gestão pelo Instituto Federal Fluminense. Docente dos Institutos Superiores de Ensino do CENSA. phdma2002@yahoo.com.br

Segundo os autores, o *Business Model Canvas* é uma ferramenta estratégica que tem como objetivo auxiliar gestores a criar a alterar modelos de negócio de uma forma rápida e simples. E essa rapidez e simplicidade para gerenciar modelos de negócios é um dos principais fatores para que uma empresa se torne competitiva.

Magretta (2002), por exemplo, diz que gerenciar modelos de negócios é a prática gerencial equivalente ao método científico – você começa com uma hipótese, e a partir daí você pode testá-la e revisá-la quantas vezes achar necessário. Para pequenas empresas que tradicionalmente possuem recursos limitados (ALMEIDA, 1994), utilizar o *Business Model Canvas* para validar ideias de negócios parece ser uma alternativa viável, já que a ferramenta se destaca por permitir que gestores prototipem e testem hipóteses de seus modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). E sabe-se que uma das vantagens da prototipagem é a redução e racionalização de custos (THOMKE; VON HIPPEL; FRANKE, 1998), bem como a aceleração do processo de aprendizagem sobre o negócio (RIES, 2011).

Tendo em vista que os proprietários e gestores de pequenas empresas, geralmente, aprendem sobre a gestão de suas empresas de maneira informal, muitas vezes até observando outros empresários (HARRISON; LEITCH, 2005), e que no Brasil, de acordo com o SEBRAE (2016), a taxa de mortalidade de pequenas empresas até o ano de 2012 foi de 23,4% (SEBRAE, 2016), entendemos que a utilização sistemática de técnicas de prototipagem e testes de elementos de modelos de negócios podem contribuir para que pequenos empreendedores possam reduzir custos e acelerar o processo de aprendizagem dos seus negócios, visando a redução de riscos de mortalidade, especialmente nos dois primeiros anos da abertura do mesmo.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é demonstrar como o *Business Model Canvas* pode ser utilizado para prototipar o modelo de negócios de uma saladeria e testar hipóteses referentes a sua proposta de valor, fazendo assim uma análise de como tais procedimentos podem ajudar pequenas empresas a gerir e otimizar seus modelos de negócios, especialmente quando estas estejam em seus estágios iniciais. Desta forma, este artigo foi estruturado da seguinte forma. Primeiro, foi feita uma apresentação sobre o *Business Model Canvas*, demonstrando as diferentes formas que ele pode ser utilizado. Depois, falamos sobre os tipos de propostas de valor existentes, para que depois pudéssemos articular como as técnicas de prototipagem e testes atualmente são de extrema importância nas disciplinas de gestão. Em seguida, apresentamos como a presente pesquisa foi conduzida em um estudo de caso realizado em uma pequena

empresa aberta recentemente. Após essa etapa, demonstramos e discutimos os resultados, para que depois pudéssemos destacar implicações práticas e sugestões para pesquisas futuras.

1 Referencial Teórico

1.1 Business Model Canvas

Antes de articular sobre o *Business Model Canvas*, é importante entender os diversos conceitos de um modelo de negócios. Segundo Chesbrough (2007) toda empresa possui um modelo de negócios que, em sua essência, cumpre duas funções: criação de valor e captura de valor. Para que essas duas funções sejam cumpridas, o mesmo Chesbrough (2010) diz que um modelo de negócios deve contemplar as seguintes atividades durante sua elaboração: articular a sua proposta de valor, identificar o segmento de clientes, definir a estrutura da cadeia de valor, detalhar as fontes de receitas, estimar a estrutura de custos, descrever o posicionamento da empresa destacando como ela irá conectar fornecedores e clientes, e formular uma estratégia competitiva que traga vantagem sobre a concorrência.

Além desta, outras visões quanto ao conceito de modelos de negócios também merecem destaque. Zott e Amit (2010), por exemplo, descrevem que modelos de negócios são sistemas de atividades interdependentes compostos por três atividades: conteúdo, estrutura e governança. A primeira refere-se a seleção de quais atividades a empresa deve fazer; a segunda descreve como as atividades selecionadas estão ligadas entre si; e a terceira descreve quem irá executar as atividades escolhidas.

Já Casadesus-Masanell e Ricart (2013) defendem que um modelo de negócios é composto por dois elementos: as decisões concretas feitas pela administração de como a empresa deve operar, e a consequência dessas decisões. Essas escolhas, segundo os autores, acabam sendo sempre escolhas referentes a políticas, ativos e estruturas de governança. A argumentação dos autores para tal fato é que um modelo de negócios sempre começa pela política organizacional, pois é ela que define os cursos de ação que a empresa decide tomar. A partir da definição desses cursos de ação, a empresa busca obter recursos, ou seja, ativos, para que ela possa implementar tais políticas. No final, a empresa deve definir uma estrutura de governança que seja capaz de gerenciar suas políticas e ativos, de forma que haja um equilíbrio entre as escolhas feitas pela empresa e suas devidas consequências.

As diferentes visões dos autores apresentadas aqui corroboram para a definição feita por Teece (2010). De acordo com o autor, um modelo de negócios articula a lógica de como um negócio cria e entrega valor para os clientes. Essa lógica de captura, criação e entrega de valor é o que forma a base do *Business Model Canvas* criado por Osterwalder e Pigneur (2010).

Sendo assim, de acordo com seus criadores, o *Business Model Canvas* consegue criar, capturar e entregar valor através da descrição de 9 elementos, conforme demonstrado na Figura 1.

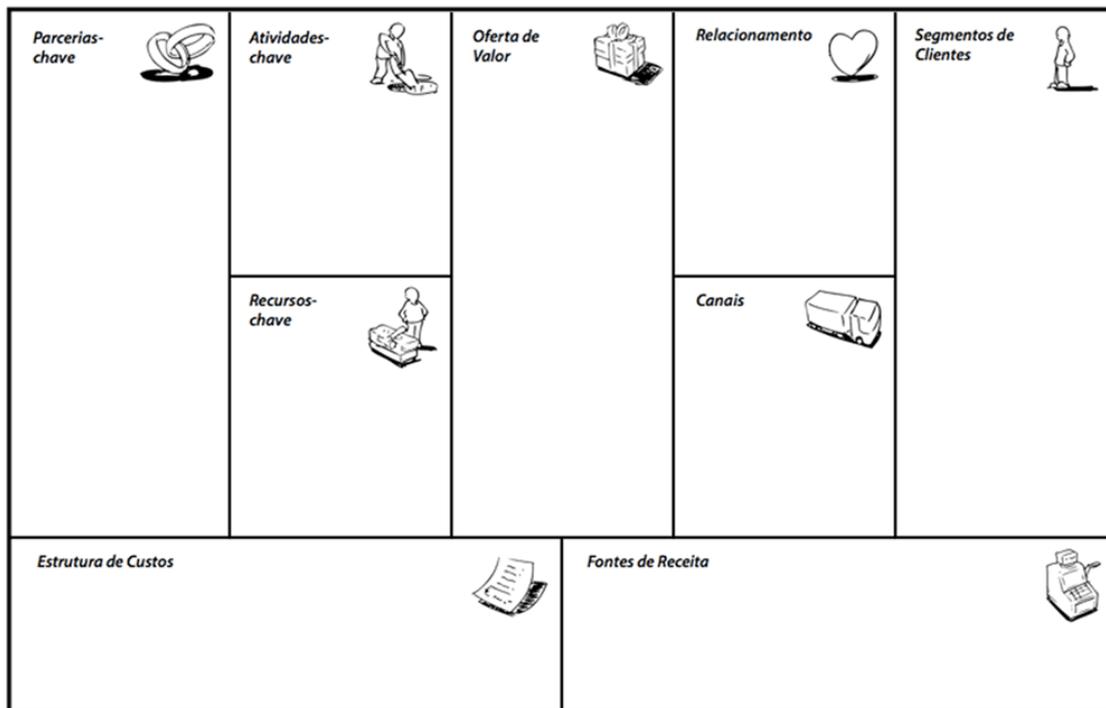


Figura 1: *Business Model Canvas*
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Os autores ainda destacam que os 9 blocos funcionam da seguinte forma:

- Segmentos de Clientes: Descreve o grupo de clientes em que uma ou mais proposta de valor é ofertada. Esses grupos de clientes também podem variar de acordo com o canal, tipo de relacionamento e lucratividade da proposta de valor;
- Proposta de Valor: Descreve o conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes;
- Canais: Descreve como a empresa se comunica para alcançar seus Segmentos de Clientes e entregar sua Proposta de Valor;

- **Relacionamento com Clientes:** Descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com um Segmento de Clientes específico;
- **Fontes de Receita:** Representa o dinheiro que a empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes;
- **Recursos Principais:** Descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar;
- **Atividades-Chave:** Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar;
- **Parcerias Principais:** Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar;
- **Estrutura de Custos:** Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

Além dos 9 blocos do *Business Model Canvas*, Tremi e Berbegal-Mirabent (2012) apontam que a ferramenta é composta por quatro perspectivas distintas: produtos, clientes, atividades e finanças. Os autores articulam que essas perspectivas vieram para facilitar a compreensão e análise de todos os pilares de uma empresa. A perspectiva de produtos representa os produtos e serviços que são gerados pela proposta de valor. A perspectiva de clientes relacionam-se ao envolvimento do cliente com a proposta de valor através da definição dos segmentos de clientes, relacionamento com os clientes e canais. Já a perspectiva de atividades refere-se às funções de logística e produção, e articula as relações entre as atividades-chave, recursos principais e parcerias principais da empresa. Finalmente, as informações relativas à sustentabilidade empresa, como a estrutura de custos e como a empresa vai obter fontes de receitas podem ser consideradas a perspectiva financeira do modelo.

Olhar o *Business Model Canvas* através das quatro perspectivas acaba simplificando a lógica de negócios do ponto de vista estratégico (FRITSCHER; PIGNEUR, 2009). A Figura 2 demonstra a construção do modelo através dessas quatro perspectivas.

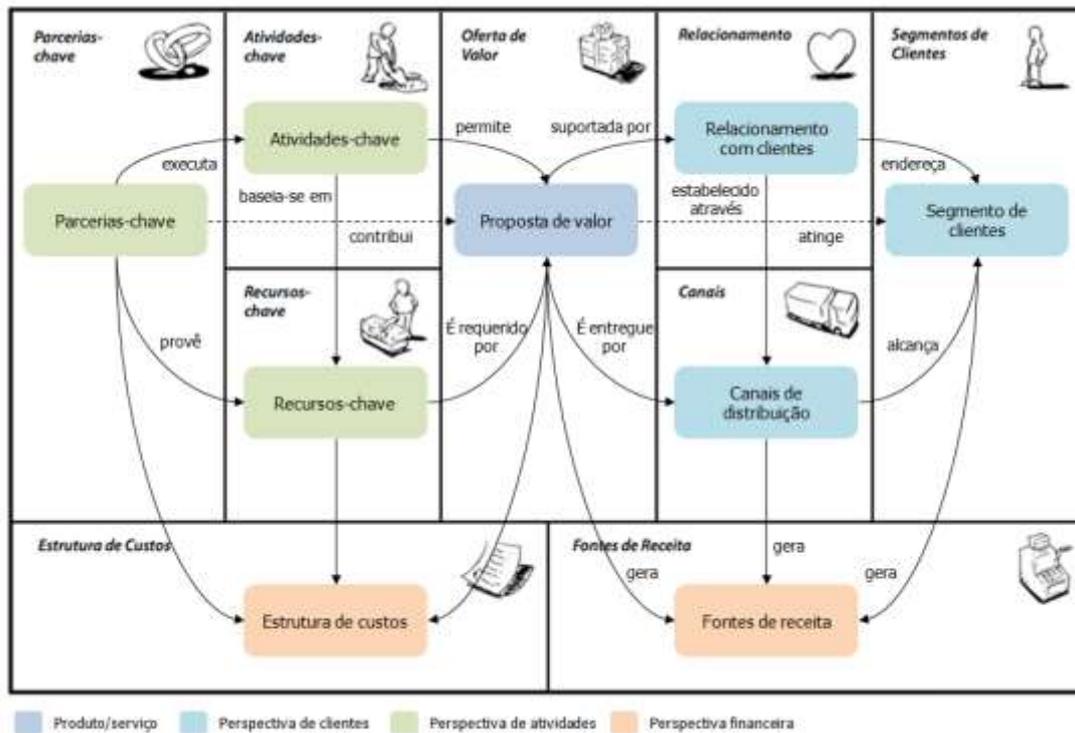


Figura 2: *Business Model Canvas* e suas quatro perspectivas
Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

Como demonstra a figura acima, Fritscher e Pigneur (2009) descrevem que não há uma sequência a ser seguida para desenhar um modelo de negócios com o *Business Model Canvas*. Normalmente, segundo eles, utiliza-se *post-its* para descrever a funcionalidade de um bloco da ferramenta, sendo que cada um desses *post-its* podem ser movidos ou até removidos a qualquer momento. No final, os autores destacam que a coisa mais importante é a discussão que é gerada, e talvez os outros elementos que foram gerados a partir dessa discussão.

Atualmente, o *Business Model Canvas* tem sido utilizado para diversos fins. (UMAR; SASONGKO; AGUZMAN, 2018), por exemplo, ao estudar o mercado de pequenas empresas da Indonésia, demonstrou como o *Business Model Canvas* pode ser uma solução para aumentar a competitividade das pequenas empresas do país. (HIXSON; PARETTI, 2014), por sua vez, articularam como o *Business Model Canvas* pode ajudar no ensino do empreendedorismo para alunos de engenharia. Já (SORT; NIELSEN, 2018) demonstraram como o *Business Model Canvas* pode ajudar a empreendedores a melhorar a forma de se comunicar e vender suas ideias para investidores-anjo. E por fim, destaca-se também o estudo feito por (SAFAR *et al.*, 2018), onde os autores destacam como o *Business Model Canvas* pode ajudar a desenhar modelos de negócio aderentes a Indústria 4.0.

Sendo assim, o ponto a se destacar aqui é que, além de auxiliar gestores a descrever toda a arquitetura do negócio, o *Business Model Canvas* conseguiu padronizar e criar um fácil entendimento do que é um modelo de negócios, através do desenvolvimento de uma ferramenta que descreve todos os elementos necessários para criar, capturar e entregar valor para os clientes em uma única tela. Entretanto, um desses elementos merece um destaque maior, conforme endereçamos na próxima seção.

1.2 Proposta de Valor

Conforme abordamos anteriormente, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a proposta de valor de um modelo de negócios deve descrever todos os benefícios que o pacote de serviços e produtos ofertados pela empresa pode trazer para o segmento de clientes selecionado. Entretanto, os autores alertam que as propostas de valor podem enviar diferentes mensagens, dependendo do tipo de cliente que se almeja alcançar. Estas mensagens podem ser relacionadas a novidade, desempenho, personalização, *design*, marca/status, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade e conveniência/usabilidade.

Por isso, como afirma Maurya (2012), não há uma fórmula única para elaborar uma proposta de valor. O autor informa que muitas vezes pesquisar e analisar propostas de valor de outras empresas pode ajudar na elaboração de um título claro e direto que ilustre bem a proposta de valor. Em outras palavras, o mais importante é que uma proposta de valor contenha analgésicos e/ou criadores de ganhos (OSTERWALDER *et al.*, 2014) que vão solucionar os problemas ou necessidades dos consumidores (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Mas além de resolver as necessidades dos consumidores, as propostas de valor não devem ser dissociadas do aspecto financeiro. Emerson (2003), por exemplo, enfatiza que uma proposta de valor deve englobar componentes econômicos, sociais e ambientais. Por isso, é importante enfatizar o trabalho de Anderson et al. (2006), no qual os autores destacam que empreendedores costumam estabelecer propostas de valor de três formas distintas, conforme descrito abaixo.

- Todos os benefícios: Neste tipo de proposta de valor, empreendedores simplesmente listam todos os benefícios que eles conseguem pensar, sem nem mesmo pensar se tais benefícios efetivamente irão agregar valor para o consumidor.

- Pontos de diferença favoráveis: Neste tipo de proposta de valor, empreendedores reconhecem que os clientes possuem uma alternativa a ser escolhida entre várias propostas de valor existentes.
- Foco ressonante: Por fim, neste tipo de proposta de valor, empreendedores devem ser capazes de atender os pontos mais críticos de seus clientes, porém, a mensagem da proposta de valor deve ser comunicada da forma mais simples e cativante possível.

Neste mesmo estudo os autores concluíram que uma proposta de valor deve sempre ser comparada com a melhor alternativa existente para que ela seja bem sucedida. No final, independentemente do tipo e dos elementos que a compõem, uma proposta de valor deve ser uma declaração escrita, testada e comprovada de todos os benefícios que agregam valor para o consumidor e que a fazem se diferenciar da concorrência (FIFIELD, 2008). É dentro desse contexto que endereçamos como a prototipagem e teste de propostas de valor são fundamentais na validação de um modelo de negócios.

1.3 Prototipagem e Teste de Propostas de Valor

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) o *Business Model Canvas* pode ser compreendido como uma ferramenta de prototipagem, uma vez que ele é uma representação de um modelo de negócios potencial que serve ao propósito de discussão, de questionamentos e de provas de conceito. Desta forma, tal ferramenta surge como uma excelente alternativa para testar e comprovar uma proposta de valor.

A utilização da prototipagem tem crescido muito nos últimos anos nas áreas de gestão. De acordo com Osterwalder *et al.* (2014), dentro da área de gestão, a prototipagem é a prática de construir modelos rápidos e baratos que permitam que as pessoas aprendam sobre o desejo do consumidor, bem como a viabilidade técnica e financeira de um produto ou modelo de negócios. Neste sentido, como afirma Ries (2011), um Produto Mínimo Viável, termo criado pelo autor para se referir a técnica de prototipagem, tem como objetivo iniciar o processo de aprendizagem sobre um produto ou modelo de negócios, e não de terminá-lo. E assim como Osterwalder *et al.* (2014), o autor ainda destaca a importância de fazer com que a prototipagem siga um processo iterativo, onde o produto ou modelo de negócios deve passar por constantes refinamentos até que se chegue a solução final.

Historicamente, a prototipagem sempre foi utilizada no desenvolvimento de produtos, muito pelo fato de reduzir o tempo de desenvolvimento e aumentar a qualidade

dos produtos e a satisfação dos clientes (KELLEY, 2001). Mas quando se fala em modelos de negócios, a mesma analogia pode ser aplicada (SEIDENSTRICKER; SCHEUERLE; LINDER, 2014), afinal, tempo, custo e qualidade são ingredientes indispensáveis em qualquer negócio bem sucedido.

Olhando pela perspectiva de pequenas empresas, que historicamente apresentam escassez de recursos (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006), talvez a prototipagem seja não apenas uma alternativa, mas sim uma forma de sobrevivência, visto que a prototipagem pode ser utilizada sistematicamente em vários níveis – no nível de artefato, onde se analisa as funcionalidades de um produto; no nível de uso, onde se analisa a interação entre o usuário/cliente e o produto, e; no nível de contexto, onde se analisa os fatores sociais, relacionais e contextuais (BLOMKVIST, 2016). Quando falamos em prototipar modelos de negócios e propostas de valor, estamos nos referindo a este último.

Várias técnicas de prototipagem tais como impressão 3D, parecem ser extremamente promissoras para fazer com que pequenas empresas possam inovar seus modelos de negócios (RAYNA; STRIUKOVA, 2016). Entretanto, técnicas como a impressão 3D ajudam mais as empresas na prototipagem dos níveis de artefato e de uso do que do nível contextual. E quando falamos de pequenas empresas que atuam no comércio, e não na indústria, prototipar o nível contextual parece ser mais adequado do que prototipar os níveis de artefato e de uso, já que estas empresas não trabalham com desenvolvimento de produtos.

É neste sentido que entendemos que ferramentas como o *Business Model Canvas* podem ser úteis para que pequenas empresas, especialmente as que atuam no comércio, possam prototipar e testar vários elementos dos seus negócios, a custos e tempos de desenvolvimentos mais baixos. Assim como qualquer outra empresa, as pequenas empresas possuem uma série de hipóteses quanto ao seu modelo de negócios. Por exemplo, e se os clientes forem mais sensíveis ao preço do que se pensa? – e com alguns toques fosse possível verificar como qualquer mudança feita nesse sentido poderia afetar o negócio como um todo (MAGRETTA, 2002).

Perguntas como essa, que se referem à proposta de valor da empresa, são feitas por todo tipo de empresa, e com empresas de pequeno porte isso não é diferente. Com isso, entendemos que prototipar e testar propostas de valor é um dos primeiros e mais essenciais passos para validação do modelo de negócios de uma empresa, visto que a proposta de valor é núcleo central de um modelo de negócios (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Por fim, já que tratamos de prototipagem nesta seção, ainda vale ressaltar que Osterwalder et.al (2014) sugerem que a proposta de valor seja prototipada e testada usando o *Value Proposition Canvas*. Segundo os autores, esse *canvas* tem como objetivo encontrar o encaixe entre a proposta de valor e o os desejos do cliente. Por isso, como demonstra a Figura 3, o *Value Proposition Canvas* é dividido em dois mapas: Mapa de Valor e Perfil de Cliente.

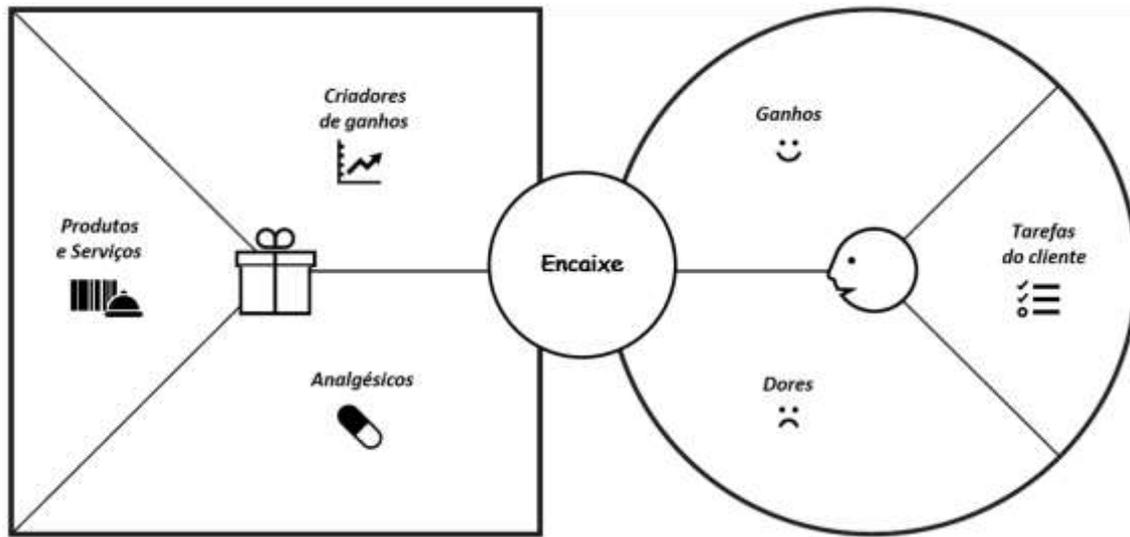


Figura 3: Value Proposition Canvas

Fonte: Osterwalder *et al.* (2014)

Na figura acima, vemos que o Mapa de Valor descreve os criadores de ganhos e analgésicos dos produtos e serviços ofertados pela empresa com o objetivo de atender a cada uma das tarefas executadas pelos clientes que estão descritas no mapa do Perfil do Cliente. Logo, a ideia que os autores pretendem passar com o *Value Proposition Canvas* é que se a proposta de valor da empresa atender aos critérios que os clientes entendem como essenciais, ela estará promovendo o encaixe entre produto e mercado.

Sendo assim, visto que o *Value Proposition Canvas* é a ferramenta sugerida por Osterwalder *et al.* (2014) para prototipar e testar propostas de valor, na próxima seção, descrevemos como a presente pesquisa foi conduzida, inclusive enfatizando porque o *Business Model Canvas* foi utilizado em detrimento do *Value Proposition Canvas* para prototipar e testar a proposta de valor da empresa selecionada para o presente estudo.

2 METODOLOGIA

2.1 Classificação da pesquisa

Para conduzir a presente pesquisa, foi feito um estudo de caso único, pois de acordo com Yin (2015), tal procedimento é caracterizado como um estudo específico e aprofundado sobre determinado problema. Neste sentido, vale também ressaltar, que segundo Gerhardt e Silveira (2009), a presente pesquisa possui natureza aplicada, por ter como objetivo elaborar conhecimentos para aplicabilidade de práticas a fim de sanar determinados problemas, ao mesmo tempo em que se caracteriza como exploratória, por objetivar a viabilização de um entendimento melhor sobre o problema e pelo levantamento de outras hipóteses.

Entretanto, vale ressaltar que por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a presente pesquisa possibilita interpretações individuais sobre um mesmo fenômeno (MORESI, 2003), o que faz com que os resultados aqui apresentados não sejam únicos e livres de diferentes pontos de vista.

2.2 Estudo de Caso

O estudo de caso conduzido por este trabalho foi aplicado em uma saladeria, chamada Saladeria.com, localizada na cidade de Campos dos Goytacazes, que se encontrava em seus estágios iniciais e buscava obter validação da sua proposta de valor. Segundo a proprietária da empresa, o modelo de negócios da Saladeria.com foi pensado para ser um modelo *online*, ou seja, sem a presença de loja física, onde os clientes fariam o pedido através dos canais digitais, mais precisamente das redes sociais, e seus pedidos seriam entregues em formato *delivery*.

Ainda segundo a proprietária, a motivação para a abertura da empresa nesse formato foi devido ao fato de que ela como consumidora sempre buscou por uma opção como essa na cidade, porém nunca encontrou. Além disso, a proprietária ainda relatou que por estar empreendendo pela primeira vez, sua maior dificuldade nesse estágio inicial era saber quais preços cobrar, quais produtos inserir no cardápio e como estruturar o negócio como um todo. Todas essas dúvidas, segundo ela, se tornavam mais críticas por ela não ter tantos recursos financeiros para implantar o seu negócio.

Tendo isso em vista, foi proposto a ela o uso sistemático de técnicas de prototipagem e testes para que várias de suas perguntas pudessem ser respondidas sem

que ela tivesse que desembolsar uma grande quantia financeira durante essa fase inicial de validação do seu modelo de negócios.

Neste sentido, foi informado a proprietária que o ponto mais importante neste início de vida da empresa era achar a proposta de valor correta a ser implementada e como ela iria afetar o seu modelo de negócios como um todo. Com esse direcionamento, foram estabelecidas as seguintes etapas para a pesquisa:

- **Etapa 1:** Prototipagem do modelo de negócios utilizando o *Business Model Canvas*;
- **Etapa 2:** Estabelecimento de quais propostas de valor seriam testadas;
- **Etapa 3:** Escolha do tipo de teste a ser realizado e do indicador para medir os resultados;
- **Etapa 4:** Avaliação dos resultados e discussão dos seus impactos no modelo de negócios.

Este último ponto levantado na Etapa 4 da pesquisa foi o que nos levou a utilizar o *Business Model Canvas* em detrimento do *Value Proposition Canvas* para prototipar a proposta de valor da empresa. Ou seja, não estávamos apenas em busca de achar a proposta de valor correta, mas sim de como ela afetaria os outros elementos do modelo de negócios após os testes serem realizados.

Para testar a proposta de valor da Saladeria.com, foi utilizada a técnica do Teste A/B, pois segundo Osterwalder et al. (2014), esta técnica é a mais recomendável nas fases iniciais do negócio por ser mais barata e por ainda estar validando as primeiras suposições quanto ao modelo de negócios. Ainda segundo os autores, o Teste A/B é um procedimento técnico utilizado a fim de comparar o desenvolvimento entre duas ou mais opções, onde a forma mais usual da utilização de tal técnica é pelos meios digitais.

Conforme dito anteriormente, uma vez que a proposta de valor pode assumir diversas formas, foi definido um conjunto de três hipóteses a serem testadas, para que assim fosse possível avaliar qual proposta de valor seria mais eficaz:

H1: A proposta de valor mais eficaz é baseada na personalização;

H2: A proposta de valor mais eficaz é baseada na novidade;

H3: A proposta de valor mais eficaz é baseada no preço.

Os testes das três hipóteses da proposta de valor levantadas acima foram feitos pelos canais digitais, mais especificamente pelo *Instagram*. Tais testes foram feitos a partir de três postagens patrocinadas que tinham como objetivo enviar para o segmento

de clientes da empresa respectivamente três mensagens distintas – de personalização, de novidade e de preço. O *Instagram* foi o canal escolhido para testes, pois segundo Phua *et al.* (2017), este é um dos canais digitais que mais se destaca no engajamento e no comprometimento das marcas.

Para medir a eficácia de cada hipótese relacionada a proposta de valor da empresa, foi utilizado o indicador chamado Taxa de Engajamento. Segundo Valvasori (2014), a Taxa de Engajamento é utilizada quando a finalidade é mensurar o nível da interação de pessoas atingidas pelas publicações da rede. Tal indicador é conhecido pela fórmula abaixo:

$$\left(\frac{\text{Compartilhamentos} + \text{Comentários} + \text{Reações}}{\text{Alcance}} \right) \times 100$$

Por último, vale ressaltar que os testes foram feitos todos em paralelo por um período de uma semana, assim como orienta a técnica do Teste A/B. Também vale ressaltar, que a segmentação de público, local e interesse se manteve igual para todas as postagens. Assim, foi possível identificar dentro daquele período qual proposta de valor obteve maior engajamento.

3 Resultados e Discussão

Nesta seção, primeiramente apresentamos os resultados da pesquisa para que depois tais resultados possam ser discutidos de forma prática.

3.1 Resultados

Conforme mencionado na seção anterior, primeiramente foi elaborado o *Business Model Canvas* da empresa Saladeria.com. A Figura 4 demonstra como ficou a prototipagem do modelo de negócios da empresa.

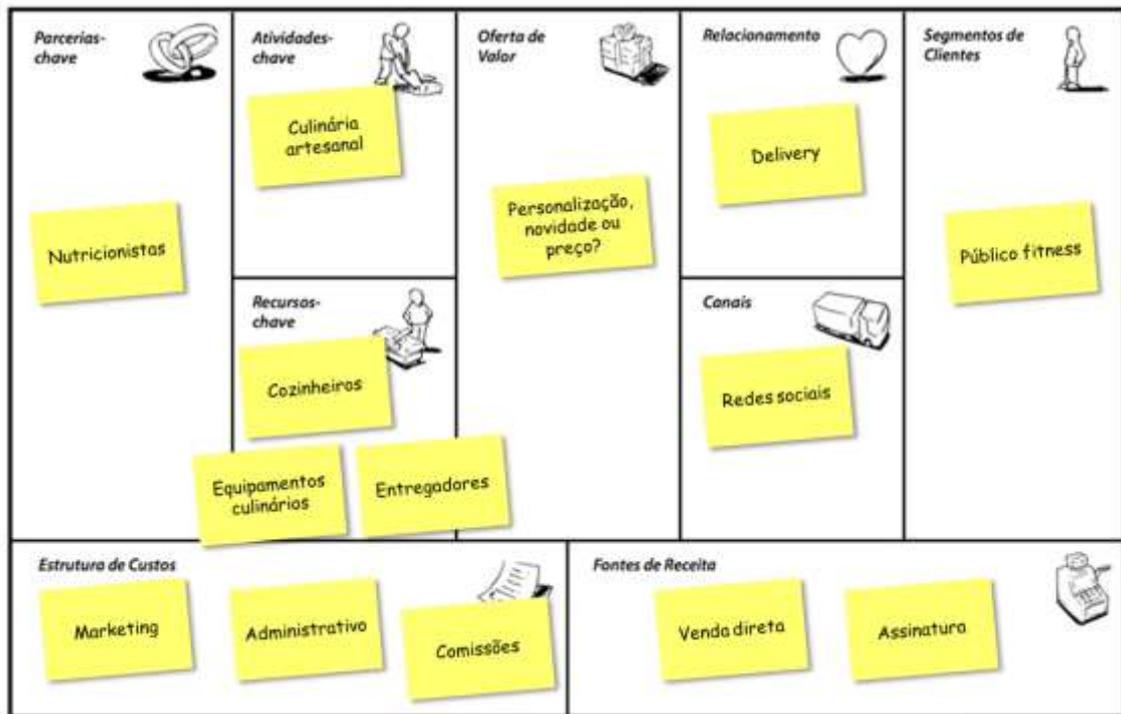


Figura 4: *Business Model Canvas* da Saladeria.com antes do teste

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020)

Nota-se na figura acima que o público *fitness* foi escolhido como segmento de clientes para o negócio. A forma de se relacionar com esse segmento será através de serviço *delivery*, ou seja, o modelo de negócios foi formatado para funcionar sem a necessidade de loja física, como foi mencionado anteriormente. Por isso, o canal para vender e se comunicar com o cliente será através dos canais digitais, onde inclusive a pesquisa foi realizada.

O fato do modelo de negócios ser *online* também influenciou nas atividades e nos recursos-chave do modelo de negócios. Caso o modelo indicasse que haveria uma loja física, essa loja certamente deveria estar descrita no bloco recursos-chave, além de também constar no bloco canais. Mas como isso não acontece, os recursos-chave descrevem apenas os equipamentos e a mão de obra para elaboração dos produtos. Tais produtos, inclusive, devem ser feitos de forma artesanal, pois é assim que a proprietária da empresa pretende se diferenciar da concorrência.

Vale ainda ressaltar que a forma como a empresa se relaciona com seus clientes também afeta nos recursos-chave do modelo de negócios. Vemos que devido ao fato do relacionamento com os clientes ser *delivery*, faz-se necessário que existam entregadores como recursos-chave. Além disso, vemos que a empresa pretende fazer uma parceria estratégica com nutricionistas, visando assim criar uma aproximação maior com o

segmento de clientes definido. Essa parceria influencia diretamente na estrutura de custos da empresa. Por isso, neste bloco de estrutura de custos, foi identificada a necessidade de comissões para nutricionistas, além dos custos de marketing e administrativo também identificados como necessários.

Por fim, nota-se que as fontes de receitas previstas no protótipo do modelo de negócios são a venda direta e também um plano de assinatura. Este segundo tem como objetivo criar uma recorrência de vendas, algo muito desafiador para esse mercado, especialmente quando se trata de pequenas empresas. Na figura ainda se percebe que a proposta de valor está em aberto, pois como previsto na pesquisa, é justamente este elemento do modelo de negócios que será testado.

Sendo assim, após descrever e entender todo o modelo de negócios, foi aplicado o Teste A/B das três propostas de valor previstas na metodologia. Também como previsto na metodologia, os resultados foram medidos através da Taxa de Engajamento. A Tabela 1 demonstra os resultados.

Tabela 1: Taxas de engajamento das propostas de valor

Hipótese	Tipo de Proposta de Valor	Alcance	Engajamento	Taxa de Engajamento
H1	Personalização	3076	31	1,00%
H2	Novidade	3696	39	1,05%
H3	Preço	2520	36	1,42%

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020)

A tabela acima demonstra que a proposta de valor que obteve o maior engajamento foi a proposta baseada no preço. Os números demonstram que esta proposta teve um desempenho de 42 pontos percentuais superior a proposta de valor baseada na personalização e de 37 pontos percentuais superior a proposta de valor baseada na novidade. A partir daqui, seguimos para a discussão desses resultados.

3.2 Discussão

O que se pode compreender a partir dos resultados coletados é que os clientes não enxergam o modelo de negócios da Saladeria.com como um modelo de negócios tão

inovador, mesmo apresentando o plano de assinatura como uma das formas de pagamento. Isso ficou comprovado pelo fato da hipótese da novidade ter tido um desempenho menor do que a do preço. Da mesma forma, a personalização não parece algo que tais clientes consideram como indispensável. Tudo indica que essa necessidade do cliente não é tão forte quanto a necessidade do preço. A Figura 5 ilustra o teste realizado da postagem vencedora, ou seja, a baseada no preço.



Figura 5: Hipótese da Proposta de Valor baseada no preço
Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020)

A postagem acima demonstra que além de validar a proposta de valor, o Teste A/B também serviu para validar o preço que seria cobrado aos clientes. Com isso, a empresa automaticamente testou outro aspecto do seu modelo de negócios - sua sustentabilidade.

Ao incluir o preço no teste, a empresa passou a ter a capacidade de realizar a previsão de parte das suas fontes de receitas e verificar se elas são suficientes para cobrir sua estrutura de custos. Tais informações normalmente não são possíveis de serem obtidas até que o produto esteja no mercado, o que acaba sendo um grande desafio para pequenas empresas que possuem recursos limitados. Neste sentido, utilizar técnicas de prototipagem para gerenciar o modelo de negócios como um método científico, ou seja, com o levantamento e testes de hipóteses, assim como sugere Magretta (2002), passa a

ser de fato uma alternativa para que pequenas empresas possam gerenciar melhor os seus recursos até que seus modelos de negócios estejam validados.

Não menos importante, ainda vale destacar o aprendizado que os pequenos empreendedores podem obter ao utilizar técnicas de prototipagem. Como afirmam Harrison e Leitch (2005), tais tipos de empreendedores geralmente aprendem sobre a gestão de suas empresas de maneira informal. Neste sentido, a prototipagem e teste com o *Business Model Canvas* seria uma alternativa formal e mais barata de aprendizado. E a presente pesquisa conseguiu demonstrar que muito desse aprendizado está relacionado a validação da proposta de valor, especialmente quando a empresa está em seus estágios iniciais.

Como destacam Osterwalder e Pigneur (2010), o principal objetivo da proposta de valor é que elas solucionem problemas ou satisfaçam as necessidades do consumidor. A empreendedora participante desta pesquisa achou que o modelo de negócios proposto pelo Saladeria.com fosse uma novidade devido ao fato de vender *online* e ter a opção de plano de assinatura. Porém, não foi isso que o consumidor enxergou como valor. O que o consumidor deste produto enxergou como valor foi o preço, muito mais do que sua forma de pagamento ou canal de venda. Desta forma, os testes se tornaram importantes porque eles refletem de fato uma vontade do consumidor, e não do empreendedor. E a proposta de valor deve ser desenhada para atender a essas necessidades.

Entretanto, vale destacar, conforme também alertaram Osterwalder e Pigneur (2010), que as propostas de valor baseadas em preço possuem vários desafios a serem superados. Tais desafios, segundo eles, refletem diretamente em como o modelo de negócios será estruturado. E na presente pesquisa isso ficou bem claro. Por exemplo, após ter verificado que os clientes enxergaram valor em ter pratos a um único preço de R\$10,00, a empreendedora ficou na dúvida se essa política de preços seria somente para o plano de assinatura ou se seria também para a venda direta.

Essas escolhas a serem feitas pela proprietária da empresa comprovam a visão de Casadesus-Masanell e Ricart (2013) sobre modelos de negócios, onde os autores destacam que um modelo de negócios acaba sempre sendo composto pelas decisões feitas pela administração de como a empresa deve operar, e a consequência dessas decisões. Mas essa dúvida que começou a pairar sobre a mente da proprietária da empresa não foi a única.

Após os testes realizados, a proposta de valor da Saladeria.com foi finalmente definida como “A maior variedade de saladas por um único preço”. A Figura 6 demonstra como ficou a mensagem da proposta de valor.

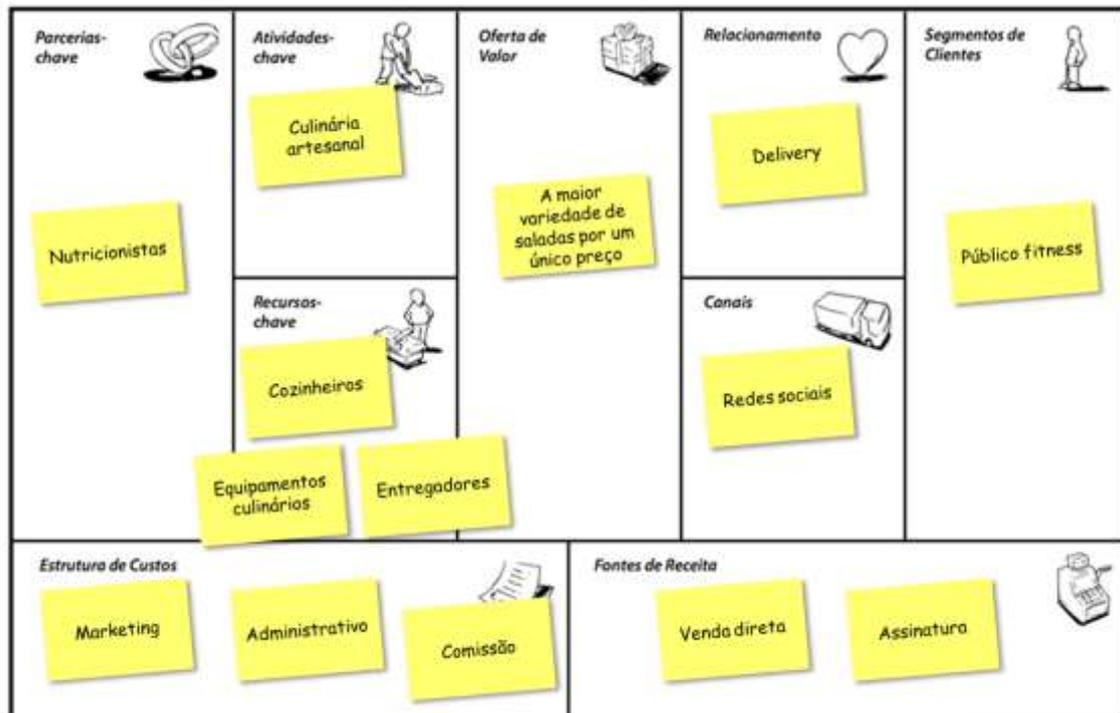


Figura 6: *Business Model Canvas* da Saladeria.com após o teste
Fonte: Desenvolvido pelos autores (2020)

Com a nova proposta de valor definida, a proprietária da empresa passou a ter uma outra dúvida, e começou a se questionar se seu modelo de negócios deveria ter realmente uma grande variedade de saladas, ao estilo do modelo de negócios do tipo cauda longa, onde se vende uma grande variedade de produtos em menores quantidades (ANDERSON, 2006), ou se deveria se focar em poucas opções, já que ela precisaria de escala para fazer pratos a um único preço.

Esses reflexos que a escolha da proposta de valor possui sobre outros elementos do modelo de negócios, além de confirmar a visão de Zott e Amit (2010), onde os autores destacam que as atividades que a empresa seleciona fazer acabam se relacionando com outras atividades do modelo de negócios, também ilustra em termos práticos o motivo que entendemos que prototipar e testar propostas de valor em modelos de negócios que ainda estão em seus estágios iniciais são mais apropriadas de serem feitas com o *Business Model Canvas* do que com o *Value Proposition Canvas*. Este último nos parece mais apropriado para modelos de negócios que já estão estabelecidos e precisam ser atualizados.

Considerações finais

O presente trabalho utilizou a ferramenta *Business Model Canvas* para prototipar e testar a proposta de valor de uma saladeria que estava em seus estágios iniciais. Através de um estudo de caso único, foram testadas três hipóteses referente a proposta de valor – personalização, novidade e preço. Após os testes, chegou-se à conclusão que a proposta de valor baseada no preço obteve o melhor desempenho. Desta forma, além de deixar claro qual seria a melhor opção dentre as propostas de valor levantadas, os testes também ajudaram a proprietária da empresa a perceber algumas falhas sobre o primeiro protótipo do modelo de negócios que não haviam sido percebidas antes. No final, a presente pesquisa constatou que as técnicas de prototipagem e testes trouxeram um grande aprendizado para a empresa, a um custo baixo e sem ter a necessidade de produzir um único produto.

Sendo assim, percebemos que a utilização de técnicas de prototipagem e testes demonstraram ser de extrema importância para validar hipóteses referentes a modelos de negócios, especialmente quando a empresa está em seus estágios iniciais. Pelo fato de serem baratas e de reduzirem os riscos de negócio, tais técnicas se tornam extremamente relevantes para empresas de pequeno porte, visto que essas empresas normalmente possuem baixa capacidade de investimento e costumam aprender sobre seus negócios de maneira informal.

Nesse sentido, a presente pesquisa contribui para que pequenas empresas possam utilizar de métodos formais para validação de modelos de negócios, sem que seja necessário recorrer a planos complexos que muitas vezes se comprovam ineficazes justamente por estarem envoltos em suposições ainda não testadas. Além disso, entendemos que a presente pesquisa também deixa contribuições para a academia. Mais especificamente, sugerimos que futuras pesquisas se perguntem como o uso de metodologias mais flexíveis podem ser inseridas no ensino da disciplina de empreendedorismo como uma alternativa para contrapor os rígidos métodos tradicionalmente ensinados em programas de graduação e pós graduação.

Por fim, algumas implicações práticas também devem ser ressaltadas. A primeira delas é que a técnica utilizada neste trabalho para testar as propostas de valor – o Teste A/B – pode não ser a técnica mais recomendada para ser utilizada em outros tipos de negócios. Por isso, futuras pesquisas sobre diferentes técnicas para prototipar e testar

elementos de modelos de negócios são de extrema importância de serem conduzidas, especialmente com foco em pequenas empresas.

Outra implicação que merece destaque é que neste trabalho levantamos a hipótese de que o *Value Proposition Canvas* seria mais adequado para prototipar e testar propostas de valor de empresas que possuem um modelo de negócios já estabelecido, e não para empresas que ainda estão com seus modelos de negócio em validação. Porém, essa percepção está limitada a essa única pesquisa. Por isso, como Osterwalder et al. (2014) não deixam essa discussão clara em sua obra, também faz-se necessário que pesquisas futuras esclareçam tal questão.

Referências

ABRAHAM, S. Will business model innovation replace strategic analysis? **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 2, p. 31–38, 2013.

ALMEIDA, M. I. R. DE. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. PhD Thesis— Universidade de São Paulo, 1994.

ANDERSON, C. **The long tail: Why the future of business is selling less of more**. Hachette Books, 2006.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; VAN ROSSUM, W. Customer value propositions in business markets. **Harvard business review**, v. 84, n. 3, p. 90, 2006.

BLOMKVIST, J. Benefits of service level prototyping. **The Design Journal**, v. 19, n. 4, p. 545–564, 2016.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. **From Strategy to Business Models and to Tactics**. p. 45, 2013.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Hispeci & Lema**, v. 9, p. 10–12, 2006.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & leadership**, 2007.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: opportunities and barriers. **Long range planning**, v. 43, n. 2–3, p. 354–363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 3, p. 529–555, 2002.

EMERSON, J. The blended value proposition: Integrating social and financial returns. **California management review**, v. 45, n. 4, p. 35–51, 2003.

FIFIELD, P. **Marketing strategy masterclass**. Routledge, 2008.

FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. *In*: INTERNATIONAL WORKSHOP ON TASK MODELS AND DIAGRAMS FOR USER INTERFACE DESIGN. **Anais[...]**. Springer, 2009

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

HARRISON, R. T.; LEITCH, C. M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 4, p. 351–371, 2005.

HIXSON, C.; PARETTI, M. C. Texts as tools to support innovation: using the business model canvas to teach engineering entrepreneurs about audiences. *In*: IEEE INTERNATIONAL PROFESSIONAL COMMUNICATION CONFERENCE (IPCC) 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/IPCC.2014.7020368>. doi:10.1109/IPCC.2014.7020368

IEEE International Professional Communication Conference (IPCC). **Anais[...]**. IEEE, 2014

KELLEY, T. A. **The art of innovation**: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm. Broadway Business, 2001. v. 10

MAGRETTA, J. **Why business models matter**. Harvard Business School Boston, MA, 2002.

MAURYA, A. **Running lean**: iterate from plan A to a plan that works. O'Reilly Media, Inc., 2012.

MORESI, E. Metodologia da pesquisa. **Brasília: Universidade Católica de Brasília**, v. 108, p. 24, 2003.

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

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PHUA, J.; JIN, S. V.; KIM, J. J. Gratifications of using Facebook, Twitter, Instagram, or Snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement, brand commitment, and membership intention. **Telematics and Informatics**, v. 34, n. 1, p. 412–424, 2017.

RAYNA, T.; STRIUKOVA, L. From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 102, p. 214–224, 2016.

RIES, E. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. New York: Crown Books, 2011.

SAFAR, L. et al. Concept of SME business model for industry 4.0 environment. **TEM Journal**, v. 7, n. 3, p. 626, 2018.

SEBRAE. **Sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf**, 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2020

SEIDENSTRICKER, S.; SCHEUERLE, S.; LINDER, C. Business model prototyping—using the morphological analysis to develop new business models. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 102–109, 2014.

SORT, J. C.; NIELSEN, C. Using the business model canvas to improve investment processes. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 20, n. 1, p. 10-33, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048>, 2018.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010.

THOMKE, S.; VON HIPPEL, E.; FRANKE, R. Modes of experimentation: an innovation process—and competitive—variable. **Research Policy**, v. 27, n. 3, p. 315–332, 1998.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449–465, 2012.

UMAR, A.; SASONGKO, A. H.; AGUZMAN, G. Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 22, n. 1, p. 1–9, 2018.

VALVASORI, G. **Saiba como calcular o engajamento de suas postagens utilizando o ZMONITOR**. Disponível em: [http://zubit.com.br/blog/redes-sociais/saiba-como-calcular ...](http://zubit.com.br/blog/redes-sociais/saiba-como-calcular...), 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long range planning**, v. 43, n. 2–3, p. 216–226, 2010.