



# LEAN STARTUP & MVP

---

Lucas Bonacina Roldan - Aula 03

# Professores

## **ALEXANDER OSTERWALDER**

Professor Convidado

Osterwalder é um dos especialistas em inovação mais influentes do mundo, importante autor, empresário e palestrante requisitado, cujo trabalho mudou a forma como as empresas estabelecidas fazem negócios e como novos empreendimentos são iniciados. Classificado em 4º lugar entre os 50 maiores pensadores de gestão em todo o mundo, Osterwalder é conhecido por simplificar o processo de desenvolvimento de estratégia e transformar conceitos complexos em modelos visuais digeríveis. Junto com Yves Pigneur, ele inventou o Business Model Canvas o Value Proposition Canvas e o Business Portfolio Map - ferramentas práticas que contam com a confiança de milhões de profissionais de negócios de empresas globais líderes.

## **LUCAS BONACINA ROLDAN**

Professor PUCRS

Entusiasta no desenvolvimento de novos negócios com alto impacto social. Atualmente é professor Coordenador de Gestão da Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento (PROPESQ). Doutor em Administração de Empresas (PUCRS/UCS) com linha de pesquisa em Gestão da Inovação, Competitividade e Mercado. Mestre em Administração de Empresas (PUCRS). Graduado em Administração de Empresas com Ênfase em Empreendedorismo e Sucessão (PUCRS). Foi gestor de Negócios da Rede de Lavanderias Chuá e da SocialTec (uma empresa de assessoria e consultoria tecnológica incubada na Incubadora RAIAR da PUCRS). Possui experiência no desenvolvimento de novos negócios e trabalha com pesquisas nos seguintes temas: empreendedorismo, inovação, ecossistemas de inovação, parcerias estratégicas, relações interorganizacionais, planejamento estratégico e indicadores de desempenho.

# *Ementa da disciplina*

Criação de novos negócios em condições de extrema incerteza. O movimento das Startups no Brasil e no mundo. A abordagem “Lean Startup” para a criação de empresas. O Business Model Generation. A estratégia do MVP (Minimum Viable Product) para o lançamento de novos produtos e serviços. Validação e viabilidade do negócio. A importância da prototipagem.

# Lucas Bonacina Roldan

[lucas.roldan@pucrs.br](mailto:lucas.roldan@pucrs.br)

[@lbroidan](#)



- Entusiasta no desenvolvimento de novos negócios com alto impacto social.
- Atualmente é professor da Escola de Negócios da PUCRS trabalhando com disciplinas vinculadas aos temas empreendedorismo e inovação. Membro da Comissão Coordenadora do Curso de Administração, Núcleo Docente Estruturante, Núcleo de Inovação Pedagógica e CST em Processos Gerenciais – Transformação Digital de Organizações.
- Doutor em Administração de Empresas (PUCRS/UCS) com linha de pesquisa em Gestão da Inovação, Competitividade e Mercado. Mestre em Administração de Empresas (PUCRS). Graduado em Administração de Empresas com Ênfase em Empreendedorismo e Sucessão (PUCRS).
- Foi gestor de Negócios da Rede de Lavanderias Chuá e da SocialTec (uma empresa de assessoria e consultoria tecnológica incubada Tecnopuc Startups).
- Possui experiência no desenvolvimento de novos negócios e trabalha com pesquisas nos seguintes temas: empreendedorismo, inovação, ecossistemas de inovação, parcerias estratégicas, relações interorganizacionais, planejamento estratégico e indicadores de desempenho.

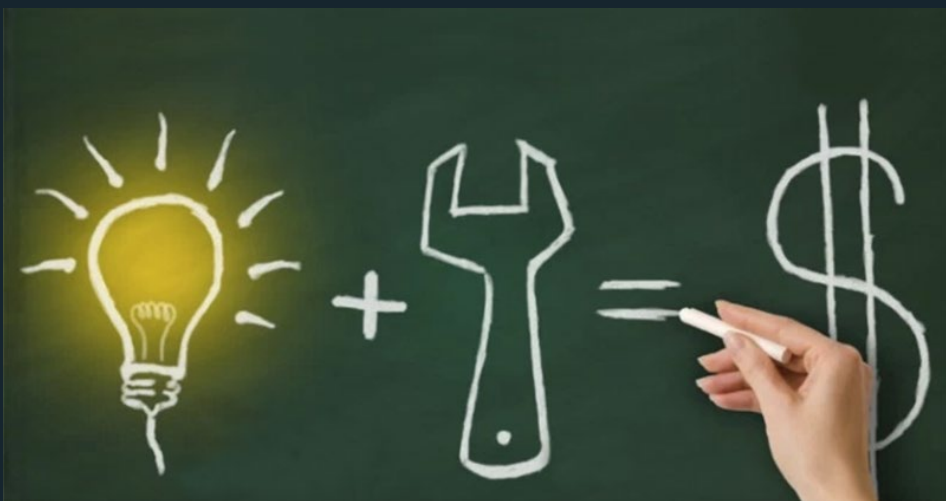
# Introdução

- “O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20” (TIMMONS, 1990).



# Contexto

- Empreendedorismo tem sido definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando à diminuição de custos e melhoria de resultados.



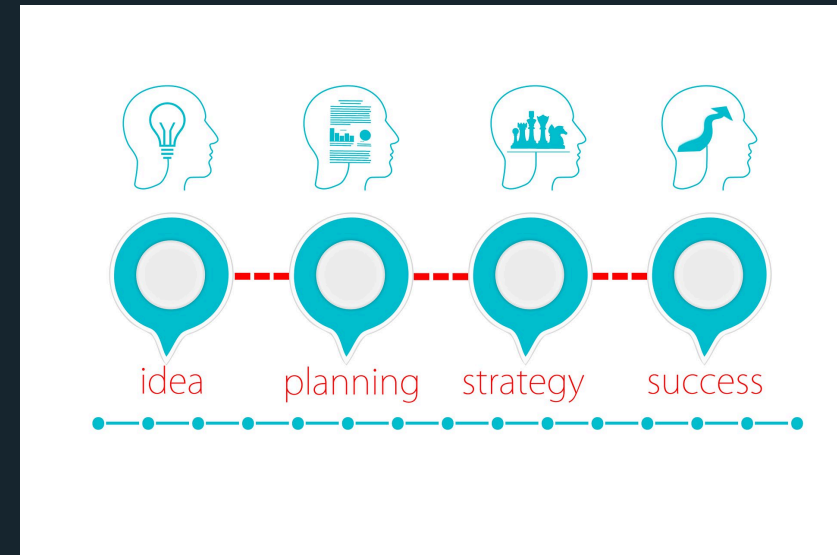
# Contexto

- Por trás destes negócios estão indivíduos diferenciados, conhecidos por empreendedores !!!



# Então, empreendedorismo...

- O ato de empreender está relacionado à identificação, análise e implementação de oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.
- Isto pode ocorrer através da criação de novas empresas, mas também ocorre em empresas já estabelecidas, organizações com enfoque social, entidades de natureza governamental, projetos, etc.





# Startups

- De acordo com Eric Ries, a startup é “uma instituição humana projetada para entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”.
- Nesse sentido, o mais importante da startup não é necessariamente a formalização do negócio, mas a reunião de pessoas que buscam a resolução de um problema, buscando trazer benefícios para a sociedade a partir de um produto inovador.



# Startups

- Steve Blank conceitua startup como “uma organização temporária usada para procurar um modelo de negócios escalável e repetível”.
- A questão “temporária” diz respeito ao tempo que a organização tem para “finalizar” a sua vida como startup – após ir a mercado, ter a sua ideia aprovada e transformar o seu produto em algo comercializado, se tornando uma empresa.



# Startups

- As startups precisam passar por momentos de crescimento e amadurecimento. Esse crescimento pode ser observado em quatro fases:
  - ideação
  - validação
  - tração
  - escala
- Para manter o amadurecimento da sua empresa, passar pelo Vale da Morte e seguir escalando, é necessário conhecer e testar o problema, e depois construir a solução.



# Vale da Morte das Startups

- Conceito utilizado no livro “The Startup Curve J”, do autor Howard Love.
- O ponto mais difícil e crucial das startups é entre o início de um negócio e quando o produto e modelo de negócios estão validados.
- No vale da morte, a startup se encontra no negativo, buscando atingir o ponto de equilíbrio. Nesse momento, é possível encontrar problemas como validação de clientes, produtos e modelos de negócios, além de falta de planejamento, falta de maturidade dos empreendedores e até engajamento baixo por parte dos sócios.



**Inovação = Ideia + Ação**



**Valor**

**Econômico  
Social  
Ambiental  
Cultural  
Acadêmico**

...

# Tipos de Inovação

- Produto/Serviço
- Processo
- Organizacional
- Marketing
- Técnica
- Administrativa
- Incremental
- Radical (disruptiva)



# Vídeo





# Empreender é...

- Resolver problemas reais a partir de soluções inovadoras de mercado.



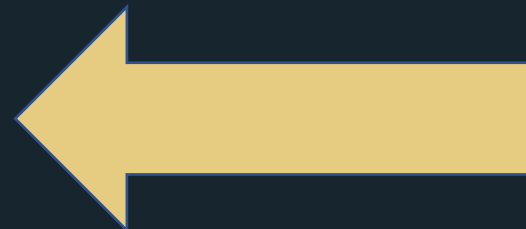
**Ideia**



**Mercado**



**Produto/  
Serviço**



# Modelagem de Negócios

- Passar de uma ideia a um conceito de negócio é um processo exigente, que requer considerar muitas variáveis, muitos desafios, muitas partes.
- O Business Model Canvas é uma ferramenta que nos auxilie nesse caminho, que coloque em evidência os pontos relevantes, que permita facilmente estabelecer ligações, refletir, pensar na ação, agir e avaliar os impactos.
- De forma simples e visual, ao alcance de todos permite suportar o processo de transformar uma ideia num conceito de negócio.

# Modelagem de Negócios

- É uma ferramenta estratégica que contribui de forma significativa para a construção rápida e visual de novos produtos ou serviços.
- A aplicação da ferramenta consiste no uso de um painel dividido em nove grandes blocos, que representam os elementos fundamentais (*building blocks*) que compõem um modelo de negócio.

# Modelagem de Negócios

- Definitivamente a utilização do canvas vêm se mostrando eficaz em diversos setores e sua adoção têm ajudado em diferentes desafios, tais como:
  - No setor público, que é cada vez mais desafiado a adotar princípios do setor privado;
  - Na prestação de consultorias com diferentes modelos de negócios;
  - No terceiro setor (sem fins lucrativos) para alinhar os times em novos projetos;
  - Na concepção e criação de uma startup;
  - No desenvolvimento de novos produtos, trazendo uma visão ampla do negócio;
  - Em negócios já estabelecidos, para avaliar novas oportunidades de crescimento;
  - Em instituições governamentais na transição de foco em orçamento para adição de valor;
  - Na reestruturação da cadeia de valor de uma organização;
  - No alinhamento de líderes para definir as prioridades estratégicas em preparação à adoção de OKR (*Objectives and Key Results*).

# Visão Geral do Modelo de Negócio

Elaborado para:

Elaborado por:

Em: Dia Mês Ano

Interação: No.

## Parceiros Chave



Quem são nossos Parceiros Chave?  
Quem são nossos Fornecedores Chave?  
Quais Recursos Chaves nós estamos adquirindo de nossos parceiros?  
Quais Atividades Chaves nossos Parceiros desenvolvem?

**EXEMPLOS PARA PARCEIROS:**  
Oportunidade de Entrada  
Redução de Risco e Incertezas  
Aquisição de recursos específicos

## Atividades Chave



Quais Atividades Chave nossas Proposições de Valor requerem?  
Nossos Canais de Distribuição?  
Relacionamento com Cliente?  
Fluxos de Receitas?

**CATEGORIAS:**  
Produção  
Serviço ao Cliente  
Logística e Entrega

## SOLUÇÃO

## Proposições de Valor



Qual valor nós oferecemos aos nossos clientes?  
Qual dos problemas de nossos clientes nós estamos ajudando a resolver?  
Quais pacotes de produtos e serviços nós estamos oferecendo para cada Segmento Cliente?  
Quais necessidades de nossos Clientes estamos resolvendo?

**CARACTERÍSTICAS:**  
Novidade, Inovação  
Desempenho  
Confiabilidade  
"Tudo o que precisa"  
Design  
Marca/Status  
Preço  
Redução de Custos  
Redução de Riscos  
Acessibilidade  
Conveniência/Qualidade

## Relacionamento com Clientes



Qual tipo de relacionamento cada um de nossos Segmentos Clientes espera que nós estabeleçamos e mantenhamos com eles?  
Quais nós temos estabelecido?  
Como eles estão integrados com o resto do nosso modelo de negócio?  
Quanto eles custam?

**EXEMPLOS:**  
Assistência Personalizada  
Assistência Personalizada  
Self-Service  
Serviço Automatizado  
Comunidades  
Co-criação

## VANTAGEM INJUSTA

## Segmentos Clientes



Para quem nós estamos criando valor?  
Quem são nossos mais importantes clientes?

**Marcado de Mercado**  
Marcado de Nicho  
Segmentado  
Diversificado  
Padrões de Atividade

## PROBLEMA

## Recursos Chave



Quais Recursos Chaves nossas Proposições de Valor necessitam?  
Nossos Canais de Distribuição?  
Relacionamento com Cliente?  
Fluxos de Receitas?

**TIPOS DE RECURSOS:**  
Físicos  
Intelectuais/gerenciais (de marcas, de talentos, de redes)  
Humanos  
Financeiros

## MÉTRICAS

## Canais



Através de quais Canais nossos Segmentos Clientes querem ser atendidos?  
Como nós estamos atendendo-os atualmente?  
Como nossos Canais são integrados?  
Quais funcionam melhor?  
Quais são mais rentáveis?  
Como nós integramos estes canais com as rotinas dos clientes?

**FASES DOS CANAIS:**  
1. Considerar/Escolher  
Como podemos alcançar nossos clientes através de canais existentes e emergentes?  
2. Avaliar/Escolher  
Como podemos alcançar nossos clientes através de canais existentes e emergentes?  
3. Implementar/Escolher  
Como podemos alcançar nossos clientes através de canais existentes e emergentes?  
4. Integrar/Escolher  
Como podemos integrar nossos canais existentes e emergentes?  
5. Testar/Escolher  
Como podemos testar nossos canais existentes e emergentes?

## Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?  
Quais Recursos Chaves são os mais caros?  
Quais Atividades Chaves são as mais caras?

**SEU MODELO DE NEGÓCIO É MAIS:**  
Orientado a Custo (estrutura de custos enxuta, propagação de valor de baixo preço, modelo de automação, extensiva terceirização)  
Orientado a Diferencial (estrutura de custos enxuta, propagação de valor premium)

**CARACTERÍSTICAS DE MODELO:**  
Custos fixos altos, custos variáveis baixos  
Custos fixos baixos, custos variáveis altos  
Estrutura de custos enxuta  
Estrutura de custos complexa



## Fluxo de Receitas

Por qual valor nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?  
Por qual ele pagam atualmente?  
Como eles preferem pagar?  
Quanto cada Fluxo de Receita contribui para as receitas globais?

**TIPOS:**  
Venda de produtos  
Taxa de utilização  
Taxa de assinatura  
Desempenho/Resultado/Resultado  
Licenciamento  
Taxa de Conexão  
Publicidade

**PREÇO FIXO:**  
Linha de preço  
Dependência da característica do Produto  
Dependência do Segmento do Cliente  
Dependência da Volume

**PREÇO VARIÁVEL:**  
Margem negociável  
"Não é negociável"  
Margem variável  
Margem variável



# Possíveis Clientes – Lean CANVAS

- Você provavelmente já tem uma idéia do problema, a solução e o cliente em mente. Começar pensando na lista de possíveis clientes que você imagina usando o produto.
  - 1. Distinguir entre clientes e usuários
    - Se você tiver várias funções de usuário em seu produto, identificar os clientes.
  - Um cliente é uma pessoa que paga por seu produto.
  - 2. Dividir segmentos de clientes grandes em menores
    - Muitas startups sentiram que os problemas que estão resolvendo são tão universal, que se aplicam a todos.
  - Você não pode efetivamente construir, projetar e posicionar um produto para todos.
  - Enquanto você pode estar com o objetivo de construir um produto único, você precisa começar com um cliente específico em mente. Mesmo o Facebook, que agora possui 500 milhões de usuários + começou com um usuário específico em mente - estudantes universitários de Harvard .
  - 3. Desenhe um Lean Canvas para cada segmento de clientes
    - Os elementos de seu modelo de negócios pode e vai variar muito, por segmento de clientes. Recomenda-se começar com o top 2-3 segmentos de clientes que você sente que você entende melhor ou acha mais promissor.



# Problemas e Segmentação de Clientes

- Ache que o par "Problema-cliente" geralmente impulsiona o resto do modelo, que é por isso que a metodologia trabalha os dois juntos:
- 1. Lista top 3 problemas
  - Para o segmento de clientes que você está trabalhando, descrever os principais problemas que precisam resolver.
- 2. Alternativas existentes
  - Em seguida, documentar **como você acha que os seus pioneiros resolvem estes problemas hoje**. A menos que você está resolvendo um novo problema (pouco provável), a maioria dos problemas têm soluções existentes. Muitas vezes, estes não podem ser um concorrente prontamente óbvio.
  - Como exemplo, a maior alternativa para a maioria das ferramentas de colaboração online não é mais uma ferramenta de colaboração, mas um e-mail. Não fazer nada também pode ser uma alternativa viável para um cliente, se a dor não é aguda o bastante.
- 3 Identificar outras funções de usuário
  - Identificar quaisquer outras funções de usuários que irão interagir com este cliente.
    - Exemplos:
      - 1 Em uma plataforma de blogs, o cliente é o autor do blog, enquanto o usuário é um leitor.
      - 2 Em um serviço de compartilhamento de fotos, o cliente é o participante, enquanto os usuários estão espectadores (família e amigos).
- 4. Aprimorar para possíveis adotantes
  - Com esses problemas em mente, ser mais específico sobre o segmento de clientes. Limite as características distintivas do seu cliente prototipado.
  - Seu objetivo é definir um *early adopter* - não é um cliente regular.
    - Como exemplo, o CloudFire era um serviço de compartilhamento de fotos e vídeo voltado para os pais. O refinamento começou a definir os *early adopters* como "mães de primeira viagem com crianças com menos de três anos de idade".



# Proposição de valor única

- O centro do Lean Canvas é uma caixa para a sua Proposta de Valor Único (UVP). Esta é uma das caixas mais importantes na tela e também o mais difícil de acertar.
- "Proposição de valor única: Uma mensagem convincente única, clara que os estados porque você está comprando diferente e vale a pena." - Steve Black
- As quatro etapas
  - A UVP é difícil de acertar, porque você tem de destilar a **essência** do seu produto em poucas palavras que podem caber na manchete de sua página de destino. Além disso, seu UVP também precisa ser diferente e essa diferença precisa importar.
  - Visitantes pela primeira vez passar 8 segundos em média em uma página de destino. Seu UVP é sua primeira interação com o produto - criar uma boa UVP e eles podem ficar e ver o resto do seu site. Caso contrário, eles vão simplesmente sair.
  - A boa notícia é que você não tem que ter esse perfeito imediatamente. Como tudo na tela, você começa com um palpite e, em seguida iterar de lá.

# Como criar uma Proposição de valor única

- Seja diferente, mas tenha certeza sobre a sua diferença
  - A chave para desvendar o que é diferente sobre o seu produto é decorrente seu UVP diretamente do **problema # 1** você está resolvendo. Se o problema é de fato vale a pena resolver, você é mais do que meio caminho andado já.
- Foco nos *early adopters*
  - Muitos comerciantes tentam atingir o "meio", na esperança de chegar aos clientes tradicionais e na água de processo para baixo a sua mensagem. O produto ainda não está pronto para os clientes tradicionais ainda. Seu único trabalho deve ser encontrar e orientar os primeiros a adotar o que exige mensagens negrito, claro e específico.
- Concentre-se em benefícios de histórias acabadas
  - Você provavelmente já ouviu falar sobre a importância de valorizar os benefícios mais visíveis. Mas os benefícios continuam a exigir que seus clientes para traduzi-los para sua visão de mundo. Um bom UVP entra na cabeça de seus clientes e concentra-se nos benefícios que seus clientes obtêm **depois de usar o produto**.
- Assim, por exemplo, se você está construindo um serviço de construção de currículo:
  - Uma característica pode ser "modelos projetados profissionalmente"
  - O benefício seria um "currículo atraente que se destaca"
  - Mas o propósito do benefício seria "ter o trabalho do seu sonho".
- Escolha suas palavras com cuidado e eles próprios
  - As palavras são a chave para qualquer grande campanha de marketing e posicionamento de marca. Veja como as principais marcas de carros de luxo têm utilizado uma única palavra para definir-se:
    - Performance: BMW
    - Projeto: Audi
    - Prestigio: Mercedes

# Como criar uma Proposição de valor única

- Resposta para: o quê, quem, e por quê
  - Um bom UVP precisa responder com clareza as duas primeiras perguntas - o que é o seu produto e quem é o cliente. O "Por que" às vezes é difícil de encaixar na mesma declaração.
  - Aqui estão exemplos de UVPs em produtos:
    - CloudFire - Foto e Video Sharing para pais ocupados. Volte para as coisas mais importantes em sua vida.
    - USERcycle - Lifecycle Marketing de Software. Transforme seus usuários em clientes apaixonados.
  - Estude outros bons UVPs
    - A melhor maneira de criar uma boa UVP é estudar as UVPs das marcas que você admira. Visite suas páginas de destino e desconstruir como e por que suas mensagens funciona.
- 12 Como criar o seu Lean Canvas
  - Criar um modelo de alto conceito
- Um passo de alto conceito geralmente baseia-se em outros conceitos familiares. Ao contrário de um UVP, um campo de alto conceito é melhor usado em conjunto com qualquer outra coisa que define o contexto certo, como um passo do elevador.
  - Exemplos:
    - YouTube: "Flickr para o vídeo"
    - Aliens (filme): "Tubarão no espaço"
    - Dogster: "Friendster para cães"

# Solução

- Para cada um dos problemas descritos anteriormente, aqui é um recurso ou capacidade que resolve o problema:
  - Problema: Os modelos de negócios precisam ser mais portáteis
  - Solução: Use o formato Lean Canvas para capturar hipóteses em 1 página
  - Problema: Medir o progresso é um trabalho árduo
  - Solução: Fornecer uma forma simples de experiências como um "Painel"
  - Problema: A comunicação e a aprendizagem são fundamentais
  - Solução: Precisa de um recurso de compartilhamento para facilitar o compartilhamento de lições aprendidas

# Canais

- A boa notícia é que, após a "descoberta do cliente" (Entrevista) o processo obriga a construir um caminho para os clientes mais cedo. Infelizmente, a menos que você estiver em um negócio de vendas diretas, esse caminho não pode se dimensionar além do Problema / Solução.
- Além de definir o produto certo para construir, é tão crítico para começar a encontrar, construir e testar um caminho significativo para os seus clientes desde o primeiro dia.
- Embora haja uma infinidade de opções de canais disponíveis, alguns canais podem ser definitivamente inaplicáveis de início, enquanto outros podem ser mais viáveis em fases posteriores.

# Canais - Características

- Livre versus pago

- Primeiro de tudo, não há coisa melhor do que um canal livre. Canais que normalmente associamos como sendo livre, mídias sociais e blogs, tem um **custo de capital humano diferente de zero** a eles associados. Calculando o seu ROI é complicado porque ao contrário de um canal pago que é usado depois que você pagar por isso, esses canais continuar a trabalhar para você ao longo do tempo.

- Inbound contra Outbound

- Canais de entrada podem "puxar mensagens" para permitir que os clientes encontrem-os organicamente, enquanto os canais de saída dependem de "empurrar mensagens" para atingir os clientes.
  - Exemplo canais de entrada: Blogs, e-books.
  - Exemplo canais de saída: SEM, impressão / anúncios de TV, Feiras, chamada fria.

- Direto contra Automatizado

- Com um canal escalável, vendas diretas só fazem sentido em empresas, onde o valor da vida total dos clientes excede a remuneração total dos seus vendedores direto - como em certos produtos B2B e Enterprise.
- Mas, como um canal de aprendizagem, de vendas diretas é um dos mais eficazes, uma vez que você interagir *face-a-face* com o cliente. O processo de descoberta do cliente falaremos daqui a pouco é a venda direta reaproveitado para acelerar o aprendizado dos clientes.

# Canais

- **Direto contra Indireta**

- Outra área onde startups desperdiçam de energia prematuramente tentando estabelecer parcerias estratégicas. A ideia é fazer parceria com uma grande empresa para alavancar seus canais e credibilidade. O problema é que até que você tenha um produto de qualidade comprovada, você não vai conseguir o nível adequado de atenção por parte dos representantes de vendas da maior empresa para fazer este trabalho. Dada a escolha de vender o que você sabe ou um produto não comprovada para tornar a sua quota, o que você escolheria?
- Primeiro vender-se, em seguida, deixar que os outros façê-lo.
- O mesmo princípio aplica-se a permitir a contratação de vendedores externos. Enquanto um vendedor pode vender mais que você, provavelmente, sobre a execução de um plano de vendas, eles não podem criar esse plano.

- **Retenção antes de Referência**

- Muitas startups estão obcecadas com a construção de vitalidade e programas de referência / afiliados em seu produto a partir do primeiro dia.
- Enquanto programas de referência podem ser muito eficazes em espalhar a palavra sobre o seu produto, você precisa ter um produto vale a pena espalhar pela primeira vez.

# Canais

- Construindo o canal de início ideal
  - Marketing de Conteúdo usa uma combinação de conteúdo, Search Engine Optimization (SEO) e Social Media para o trabalho. Em vez de elaborar a "mensagem de saída perfeita", que em vez de forma incremental testar vários aspectos do seu problema / solução, utilizando os canais de entrada como blogs, *white papers* e *webinars*. SEO e Social Media servir para aumentar ainda mais o alcance de seu conteúdo.
  - Marketing de Conteúdo não é gratuito, leva tempo para construir, e faz tempo custo. Mas quando ele começa a trabalhar, "Marketing de Conteúdo" se transforma de uma despesa em um ativo. Poderia até se tornar a sua "vantagem injusta".



# Fontes de receita e estrutura de custos

- Muitas startups optam por adiar a "questão de preços", porque elas não pensam que seu produto está pronto. Algo falado muito é que um produto mínimo viável é, por definição, embaraçosamente mínima. Como você pode cobrar por ele?
  - Em primeiro lugar, um produto mínimo viável não é sinônimo de um produto meia-boca. O MVP deve abordar os principais problemas de clientes identificados como importantes para eles. Por essa definição, ele deve entregar valor suficiente para justificar a cobrança.
  - Mas, há uma outra linha de raciocínio frequentemente citados para adiar preços - para acelerar o aprendizado inicial. O argumento é de que os preços cria atrito desnecessário que deve ser evitado desde o início.
  - Embora esta estratégia pode funcionar (especialmente se você já está financiado), atrasar o teste é uma das partes mais arriscadas e críticas do seu modelo de negócio. Além disso, você não precisa de um monte de usuários para apoiar a aprendizagem. Você precisa de apenas alguns bons clientes.
  - Se você pretende cobrar por seu produto, é melhor ser sincero sobre isso. Ele define as expectativas de direito, levanta compromisso com o cliente, começa a gerar fluxo de caixa, e permite que você começar a lidar com uma das partes mais arriscadas de seu modelo de negócio mais cedo.

# Fontes de receita e estrutura de custos

- O que você carrega para o seu produto é, simultaneamente, uma das coisas mais complicadas e mais importante para obter direito. Não só o seu modelo de precificação de mantê-lo no negócio, ele também sinaliza a sua marca e posicionamento. Ela determina os seus clientes.
- Seu preço é parte de seu produto.
- O preço não é diferente de qualquer outra hipótese de modelo de negócio e devem ser testados usando os mesmos critérios que abordamos antes, quando a construção de laços de aprendizagem validados - criar uma hipótese e validar qualitativamente, em seguida, verificar quantitativamente.

# Fontes de receita e estrutura de custos

- Custos

- Exemplo

- Problema / Solução Fit:

- 2 entrevistadores \* (50 entrevistas \* 30 min por entrevista) = 50 horas
      - Esforço para se preparar para entrevistas (maquetes, scripts, etc.) = 40 horas

- Construir MVP:

- 2 desenvolvedores \* 2 semanas 20 horas por semana = 80 horas
      - Custo para lançar = 170 horas \* \$ 65 / h = \$ 11K
      - Pessoas em curso custa = 4 ppl \* 10 horas por semana \* 65 dólares / hr = 10400 dólares / mês
      - Custos de hospedagem atualmente US \$ 0 (obrigado Heroku)

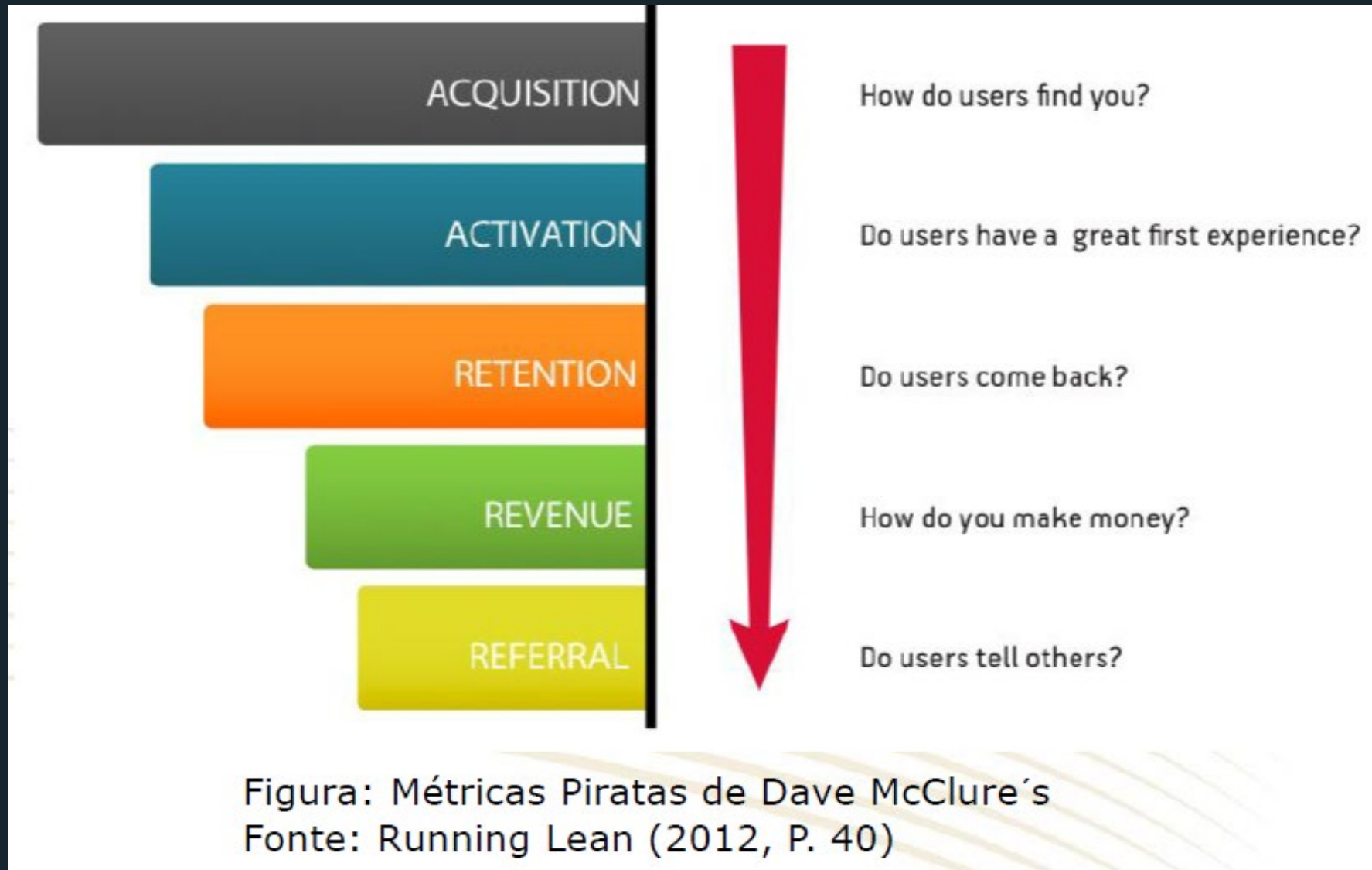
- Receita

- Break-even point @ \$ 14 / mês = \$ 10,400K / 14 \$ / mês = 743 clientes pagantes

# Principais Métricas

- Startups são inerentemente caóticas, mas, felizmente, há apenas um punhado de métricas-chave que impulsionam uma startup.
- Documentar uma ou duas atividades-chave que você acha que vai impulsionar o uso de seu produto.
- Assim, por exemplo, se você estiver escrevendo uma plataforma de blogs, a escrita seria a principal atividade.

# Principais Métricas



# Vantagem Injusta

- Lista das principais vantagens competitivas que na verdade não são. Uma perspectiva interessante a ter em mente é que qualquer coisa vale a pena copiar e você será copiado.
- Então, suponha que o seu co-fundador rouba o seu código-fonte, define a loja na Costa Rica, e corta preços. Você ainda tem um negócio?
- Você tem que ser de confiança para construir um negócio bem sucedido, apesar do que leva à seguinte definição:
- "A vantagem injusta real é algo que não pode ser copiado ou comprado facilmente."  
Jason Cohen
- Inicialmente você pode ter que deixar essa caixa em branco, mas é aqui que tem que realmente pensar ACERCA como você pode fazer a si mesmo e faça a sua diferença assunto diferente.
- Alguns exemplos de vantagens indevidas - informações privilegiadas, o direito de "especialistas" endossos, autoridade pessoal.

# Lean Canvas

|  |   |   |                             |  |
|--|---|---|-----------------------------|--|
| <b>Problemas</b><br>Lista dos seus 3 principais obstáculos | <b>Soluções</b><br>Lista das possíveis soluções para os problemas | <b>Proposta de Valor</b>                                    | <b>Vantagem competitiva</b> | <b>Nicho de mercado</b><br><br>Quem é o seu público alvo |
| 2  | 4   |   | 9                           |  |
| <b>Alternativas existentes</b>                             | <b>Métricas</b><br>Números importantes a serem analisados         |   | <b>Canais</b>               | <b>O Cliente ideal</b>                                   |
|  | 8   |   | 5                           |  |
| <b>Receitas</b><br>Lista de todas as fontes de renda       |   | <b>Custos</b><br>Lista de todos os custos fixos e variáveis |                             |  |
| 7  |   | 6   |                             |  |

# Quais as 4 perguntas ao fazer a modelagem?

- Observando os nove componentes do Canvas, podemos concluir que eles cobrem as quatro áreas fundamentais de um negócio - as perguntas principais para as quais devemos buscar respostas:
  - Quem são nossos clientes?
  - Qual é nossa oferta?
  - Que infraestrutura precisamos?
  - Como o negócio será financeiramente viável?



# Modelagem de Negócios

- Até encontrar a combinação de Produto/Mercado escalável, buscando transformar suas hipóteses sobre o mercado em fatos.
- Um dos passos iniciais desse processo de aprendizado é externalizar as premissas que os fundadores possuem sobre o seu negócio.

# Qual o processo para criar um modelo de negócios?

- Para projetar um modelo de negócios, cinco fases são necessárias: mobilização, compreensão, design, implementação e gerenciamento.
- Mas atenção! O processo dificilmente é linear (uma fase após a outra). Algumas fases podem ocorrer em paralelo, ou mesmo em ordens diferentes.

# 1. Mobilização

- É uma preparação para a criação do modelo de negócios.
- Comece pelo porquê! Do Simon Sinek. Descreva o porquê deste novo projeto e suas motivações. Reúna as pessoas certas para o projeto.
- Quanto mais diversificado o grupo em termos de experiências, melhor. Colete as informações mais importantes para lhe apoiar durante a criação do modelo.
- Caso você esteja elaborando um novo modelo de negócios em uma empresa já estabelecida, uma dica é envolver uma pessoa influente e respeitada da alta gestão desde o início, obtendo legitimidade e patrocínio.
- Além disso, gerencie os diferentes interesses e agendas que em geral já existem em uma empresa estabelecida. Nem todos estão super interessados em reinventar o modelo de negócios atual.

## 2. Compreensão

- Na fase de compreensão, você e sua equipe irão coletar informações, realizar entrevistas, estudar clientes potenciais e identificar necessidades e problemas.
- Evite a cilada da pesquisa em excesso, que pode gerar a “paralisa de análise”. Busque sempre obter rápido feedback.

# 3. Design

- O objetivo da fase de design é gerar e testar opções viáveis e selecionar a melhor. Aqui você irá transformar as informações adquiridas na fase de compreensão em protótipos a serem testados.
- Cuidado para não se apaixonar pela sua ideia cedo demais. Pense em diversas opções antes de selecionar a que irá implementar.
- Por exemplo, teste o modelo com fluxos de receita alternativos, diferentes tipos de parceria e canais de distribuição.
- Em empresas já estabelecidas, é comum as pessoas matarem as ideias que são mais audaciosas. Defenda as ideias que fogem do padrão!

# 4. Implementação

- Na fase de implementação, você irá implementar em campo o protótipo do modelo de negócios criado.
- Aqui você deverá definir os critérios de sucesso dos projetos, cronogramas macro, elaborar o orçamento detalhado, aspectos legais e documentações principais.
- Além disso, é o momento de gerenciar de perto os riscos e estar preparado para adaptar o seu modelo de negócios conforme o que acontece no mercado - o que nos leva a fase de gerenciamento.

# 5. Gerenciamento

- Nesta fase, você irá avaliar continuamente o seu modelo, observando os fatores externos que podem fazer com que você se adapte e ajuste a rota.
- Segundo Osterwalder, *“aprimorar e repensar o modelo de negócios de uma organização deveria ser obsessão de todo funcionário, e não algo que preocupa apenas a alta gerência”*.
- De fato, esta é uma grande verdade. Quando todos ajudam a olhar a estratégia e o modelo, a empresa se torna muito mais ágil.

# Modelagem de Negócios

- A modelagem pode facilitar muito a concepção de novos produtos e serviços, através do exercício e estudo de seus nove elementos fundamentais.
- Também possibilita o diálogo de opiniões, criando assim um entendimento comum entre os envolvidos e gerando indicadores fortes para a inovação estratégica.



# Dicas de Preenchimento

- 1 - Use post-its no Canvas
  - Não escreva diretamente no Canvas (use post-its para tornar o material flexível) e sempre adicione uma ideia por post-it (evite bullet points em um único post-it).
  - Ferramentas como o miro.com ou mural.co são alternativas digitais aos post-its de papel.
- 2 - Evite discussões desnecessárias
  - Simplesmente comece! Desenhe seu modelo de negócios criando post-its para cada um dos nove componentes do canvas.
  - Alguns preferem iniciar listando os segmentos de clientes ou a proposta de valor. Outros preferem pelas atividades-chave e recursos principais. A ordem não importa muito. Apenas comece!
- 3 - Seja sucinto em cada post-it
  - Evite escrever muita coisa em um único post-it. O tamanho de um post-it é propositalmente pequeno para evitar muitas palavras.
  - Evite também o uso de "bullet points". Se necessário crie um novo post-it ao invés de vários bullets em um mesmo post-it.

# Dicas de Preenchimento

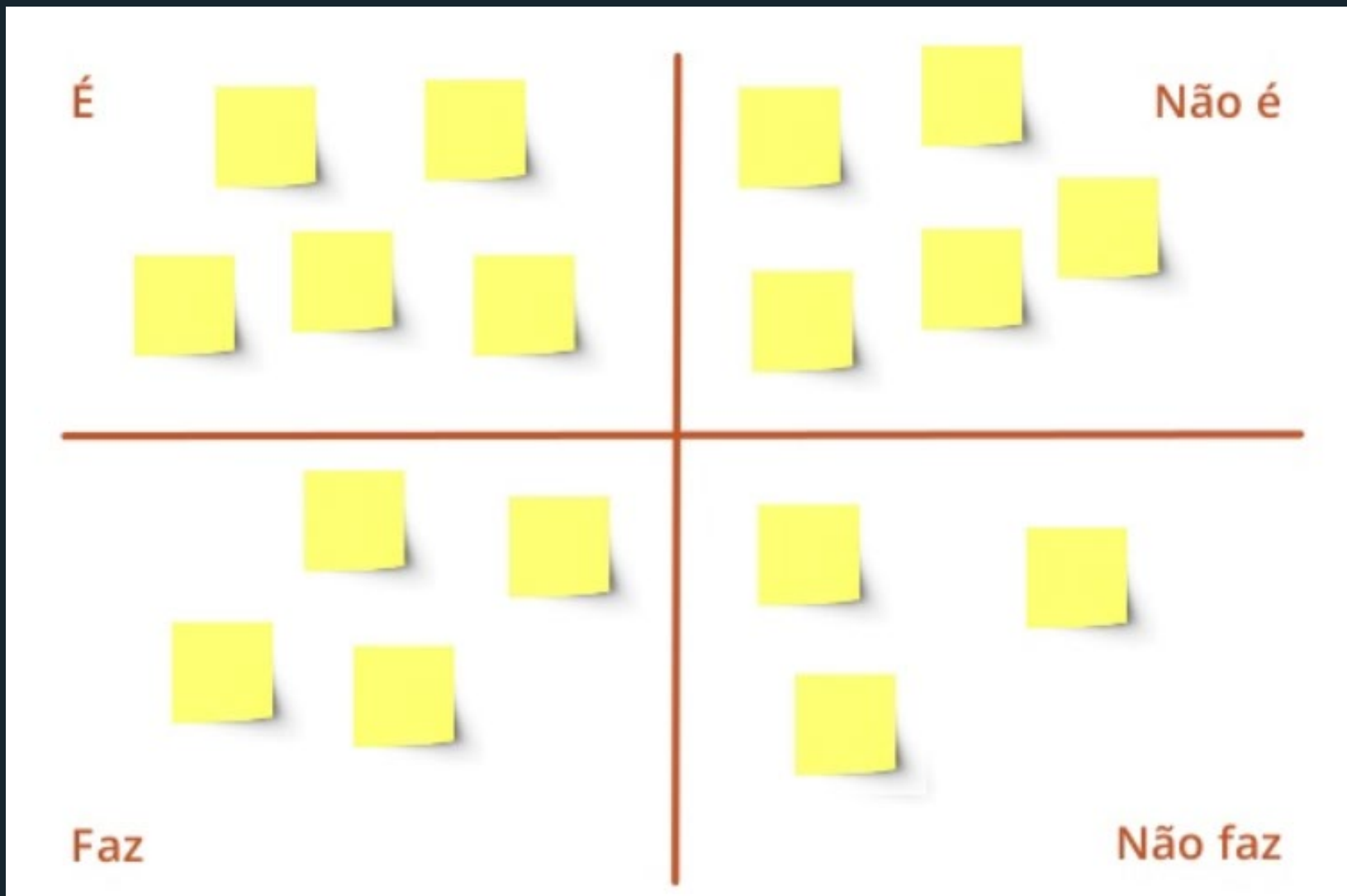
- 4 - Veja se o modelo está coerente
  - Durante a elaboração do canvas, certifique-se que você não deixou algum item “órfão”. Por exemplo, um segmento de cliente sem uma proposta de valor, ou uma proposta de valor sem recursos ou atividades-chave.
  - Após o preenchimento do canvas, tente contar uma história. Faça isso, por exemplo, adicionando cada post-it em um canvas em branco, fazendo uma narrativa ao explicar seu modelo de negócios. Isso irá ajudar a tornar o modelo coerente compreensível.
- 5 - Use cores distintas se necessário
  - Utilize post-its de diferentes cores, caso haja mais de um segmento de cliente, por exemplo.
- 6 - Desenhe se quiser
  - Fique a vontade para desenhar nos post-its. Você não precisa se ater apenas a palavras. Nosso cérebro processa imagens muito mais rapidamente do que palavras.

# Visão do Produto

Template visão do produto

Para [cliente final],  
cujo [problema que precisa ser resolvido],  
o [nome do produto]  
é um [categoria do produto]  
que [benefício-chave, razão para adquiri-lo].  
Diferentemente da [alternativa da concorrência],  
o nosso produto [diferença-chave].

# É / Não É / Faz / Não



# Features

- Feature é a descrição de uma ação ou interação de um usuário com o produto.
  - Por exemplo: imprimir nota fiscal, consultar extrato detalhado, e convidar amigos do facebook.
- A descrição de uma feature deve ser o mais simples possível. O usuário está tentando fazer uma coisa. O produto dever ter uma feature para isso. Que feature é essa?
- Dado que já temos as personas e os principais objetivos do produto. A seguinte pergunta ajuda com a descoberta de features:
- O que precisa ter no produto para que tal persona alcance tal objetivo?

**BUSINESS AGREEMENT**

**HIGH**

**MEDIUM**

**LOW**

**LOW** **MEDIUM** **HIGH**

**TECHNOLOGY CERTAINTY**

ThoughtWorks

ThoughtWorks

ThoughtWorks

ThoughtWorks

ThoughtWorks

ThoughtWorks

ThoughtWorks

ThoughtWorks

ThoughtWorks

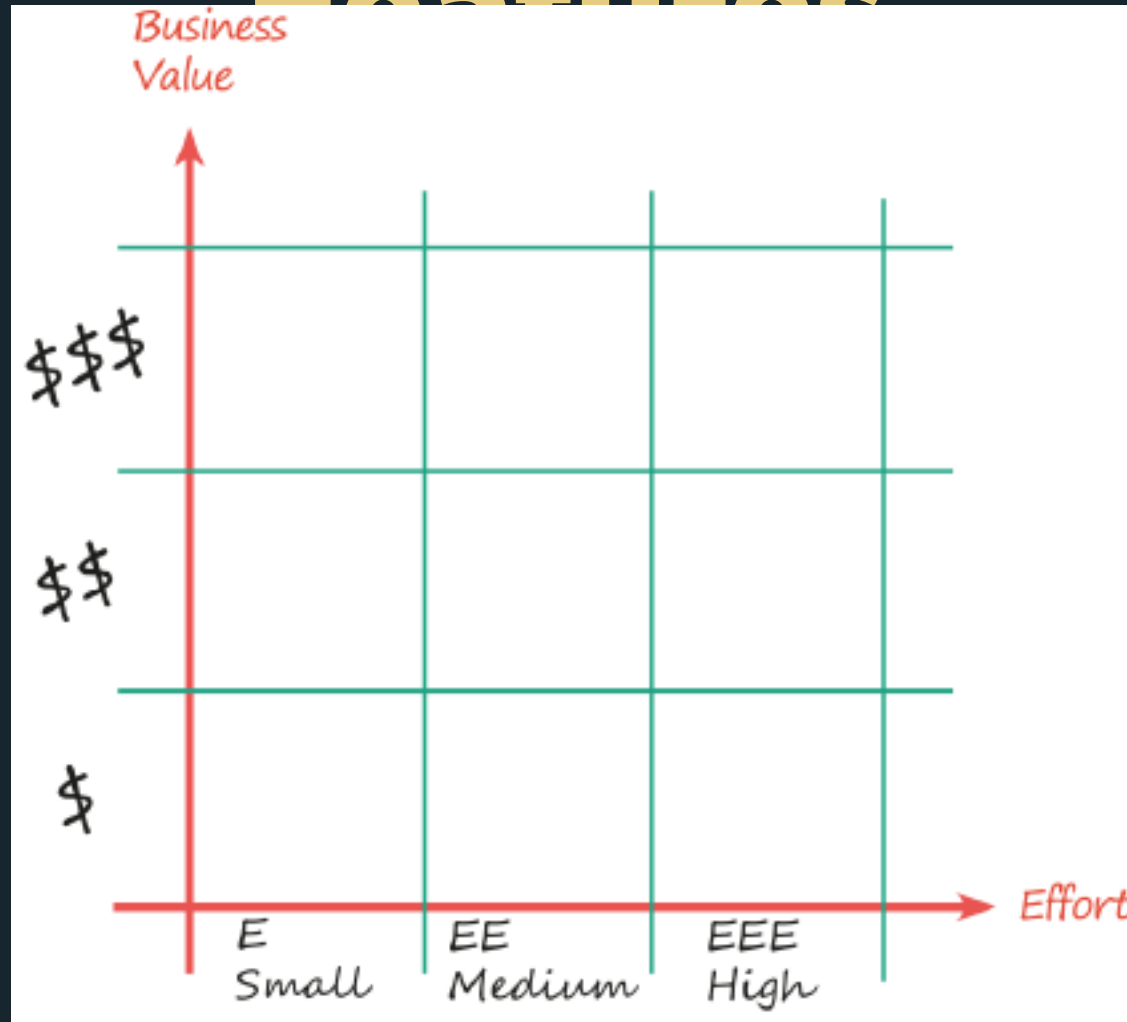
DEVOLUÇÃO P/ O CLIENTE

LANÇAMENTO DE TRÍFIA EM CONTA GRÁFICA

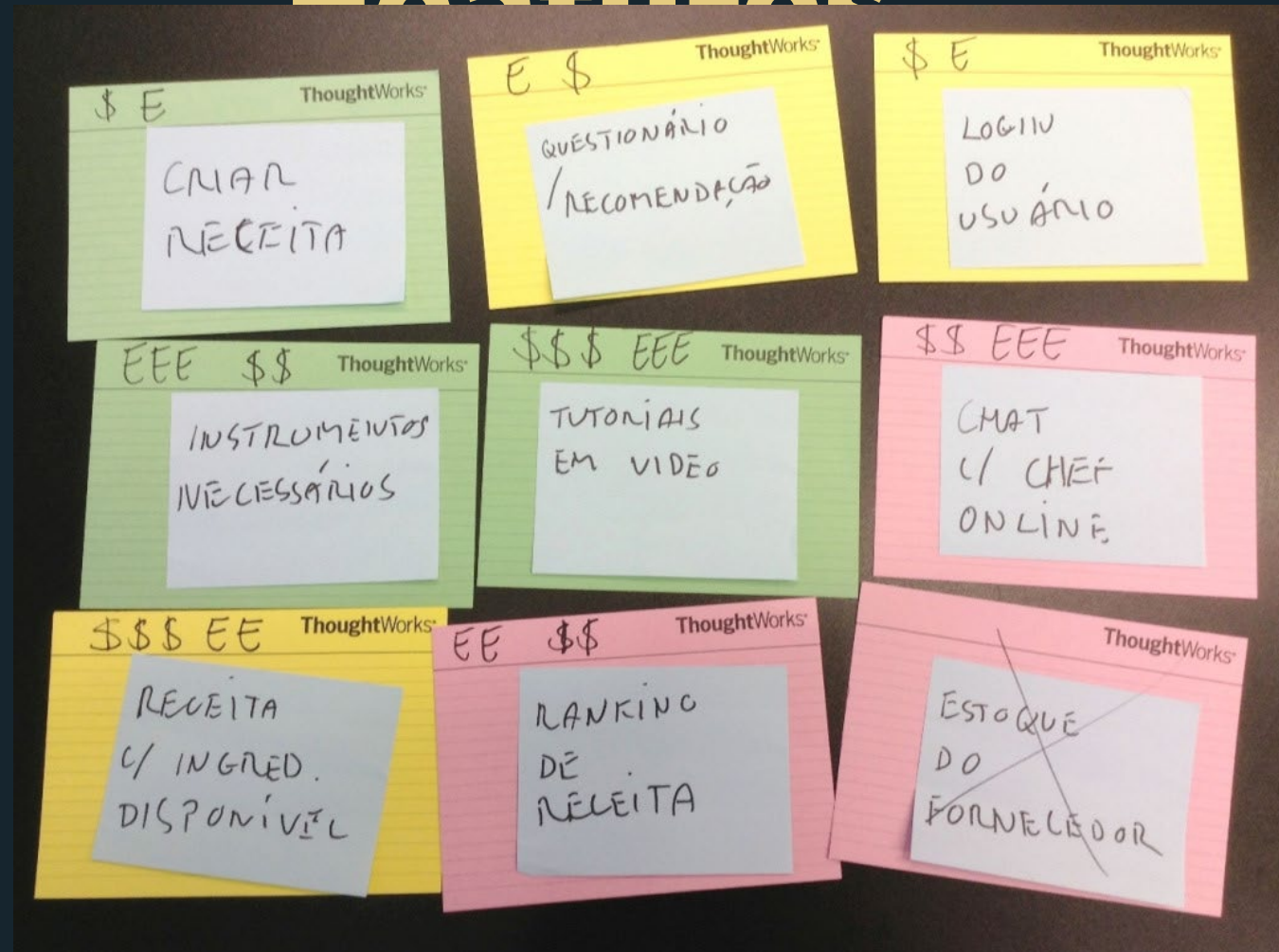
LANÇAMENTO MANUAL

LANÇAMENTO DE CASUÍTO (INTERACÃO C/ BANCO)

# Classificação de Features



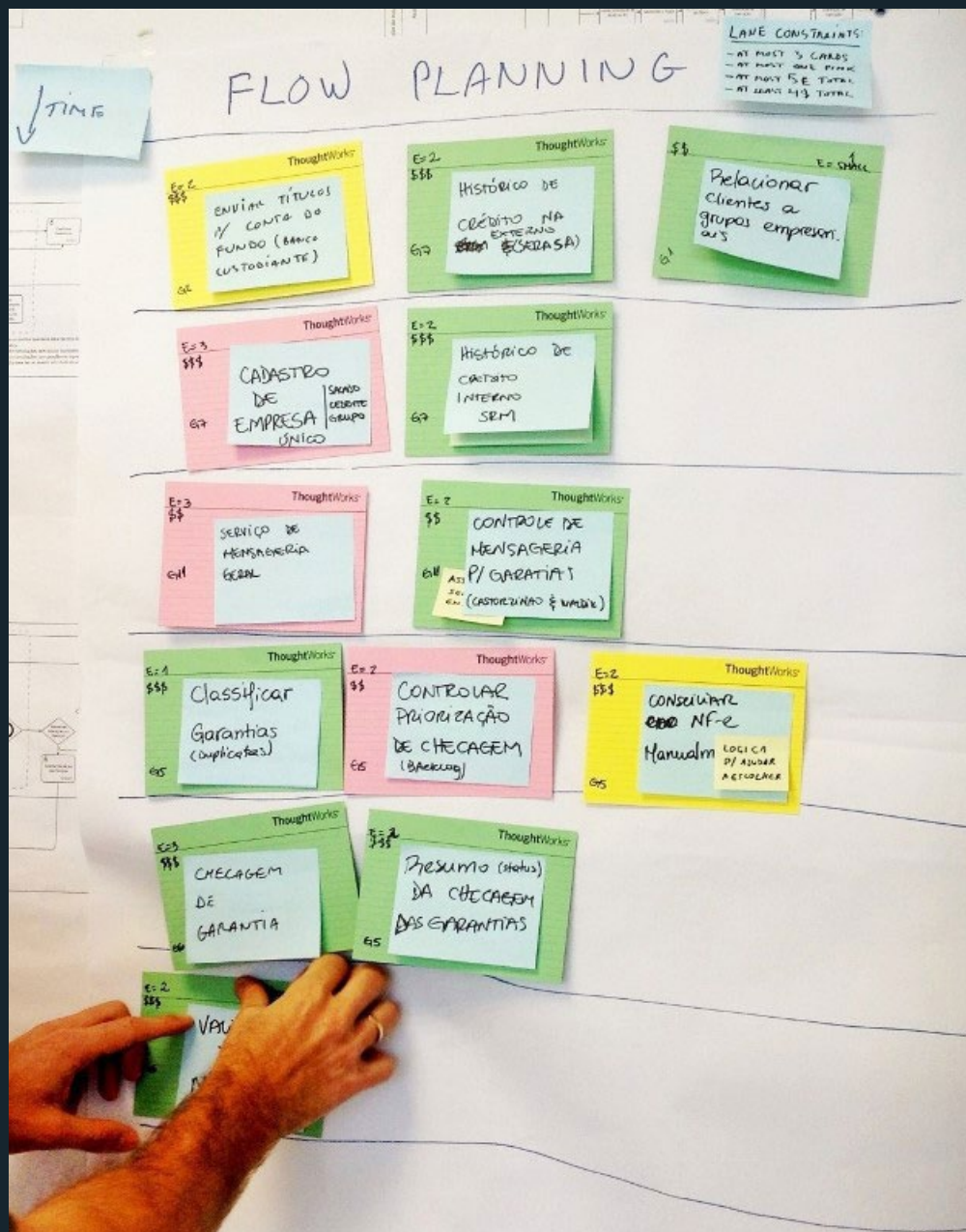
# Classificação de Features





# Sequencializando as Features

- Features serão adicionadas a cada onda. A seguir, confira as seis regras para adicioná-las, que foram definidas depois de aplicar esta forma de planejamento e priorização inúmeras vezes.
  - Regra 1: Uma onda pode conter no máximo 3 features.
  - Regra 2: Uma onda não pode conter mais de uma feature em cartão vermelho.
  - Regra 3: Uma onda não pode conter três features, somente em cartões amarelos e vermelho.
  - Regra 4: A soma de esforço das features não pode ultrapassar 5 Es.
  - Regra 5: A soma de valor das features não pode ser menos de 4 \$s.
  - Regra 6: Uma onda tem de conter no mínimo 2 features.



# PLANESANDO AS ONDAS

RESUMO  
DEPOIS DA  
1ª ONDA

- PLANEJAR 3 ONDAS  
- SEMPRE 1 ANO  
- PERÍODO 2 SE  
- PERÍODO 2 49

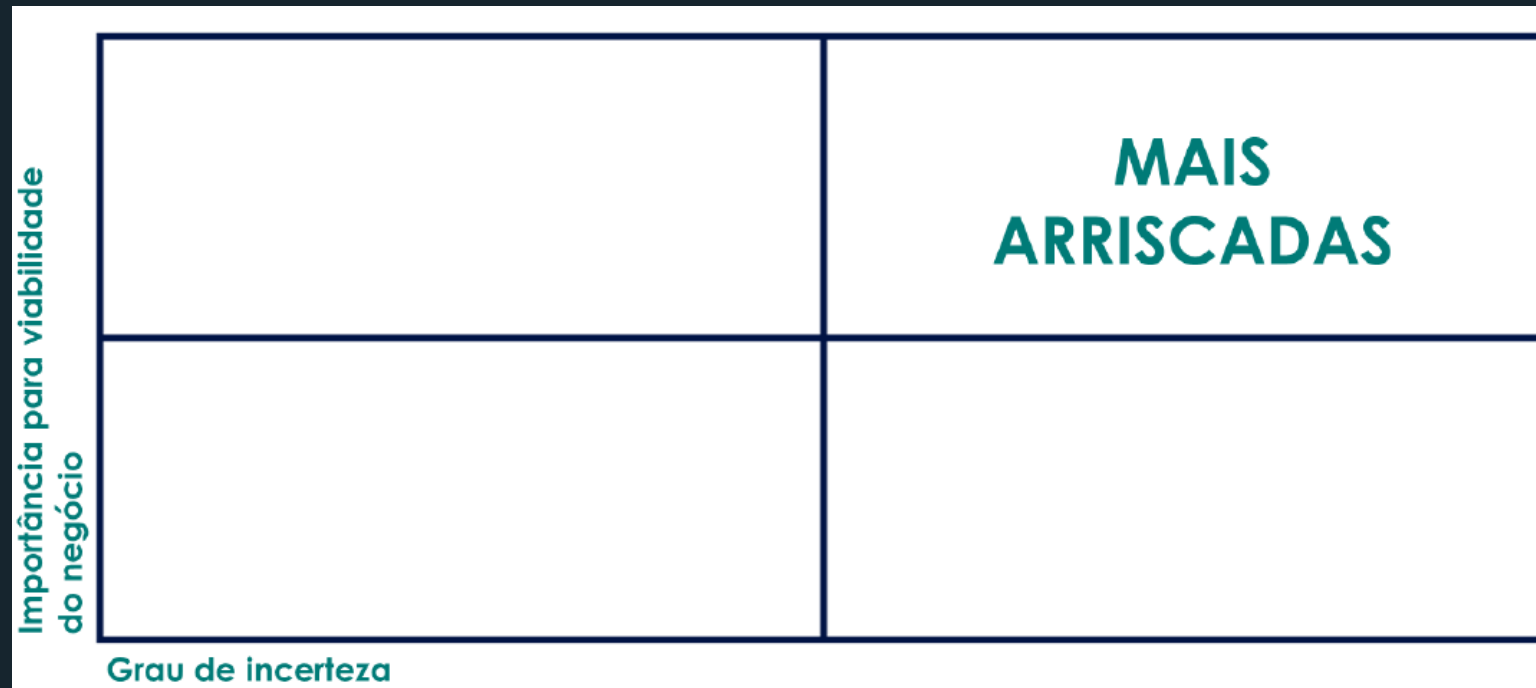


# Verificando o modelo...

- Todo modelo é composto por uma série de premissas que tendem a ser verdadeiras.
- Assim, precisamos TESTÁ-LAS o mais rápido possível!
- Testar premissas = REDUZIR RISCOS!

# Verificando o modelo...

- Matriz de Risco



# Matriz de Risco

|  |  |
|--|--|
| <b>CLIENTES</b><br><br>Profissionais, pais de crianças pequenas e adolescentes | <b>PROBLEMA</b><br><br>Pais trabalham muito longe de casa e acabam não tendo tempo de participar da vida dos filhos. |
|  | <b>SOLUÇÃO</b><br><br>Site que aproxima profissionais e empresas próximas ao seu local de moradia.                   |

- Premissa arriscada que deve ser verificada: Será mesmo que todos eles estão dispostos a mudar de emprego só para ficar mais perto de casa?

# Como testar?

- Conversa corpo a corpo
- Pesquisas com dados secundários
- Testes com protótipos
- Aplicações com pessoas
- Etc.



# Experimentos

- Qualquer atividade que possa ajudar a validar ou invalidar a hipótese.
  - Exemplo 1: pais/profissionais trocariam de emprego para ficar mais perto dos seus filhos;
  - Exemplo 2: pessoas pagariam um preço mais alto para ter um atendimento odontológico em casa.



# Exemplo 1

- Experimento: a maioria (60%) dos pais (profissionais) entrevistados se mostra interessada em trocar de emprego para ficar mais perto dos seus filhos.
- Método: entrevista “pitch” – apresentar o novo produto aos entrevistados e perguntar nome, cargo, objetivos, etc.
- Critério de sucesso: 60% dos entrevistados dão todas as informações pessoais e se mostram dispostos a receber pedidos de entrevista.

# Exemplo 2

- Experimento: as pessoas pagariam um preço mais alto para ter um atendimento odontológico em casa.
- Método: mostrar uma “landing page” e comprar anúncios no google adwords com a palavra-chave “dentista em casa”, mostrar o preço na página e incluir um botão de contato.
- Critério de sucesso: 5% dos entrevistados clicam no botão e dão os seus dados de contato.

# Pivotar ou Prosseguir?

- Pivotar é quando você percebe que algo está errado.
- Pivot = mudar ou girar e designa uma mudança radical no rumo do negócio.

# Verificando o modelo...

|                       | INÍCIO | PIVOTAR 1 | PIVOTAR 2 | PIVOTAR 3 | PIVOTAR 4 |
|-----------------------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| HIPÓTESES DA IDEIA    |        |           |           |           |           |
| HIPÓTESES DO PROBLEMA |        |           |           |           |           |
| HIPÓTESES DA SOLUÇÃO  |        |           |           |           |           |

|                      |                         |   |   |   |   |
|----------------------|-------------------------|---|---|---|---|
| PRINCIPAIS HIPÓTESES | HIPÓTESE MAIS ARRISCADA | 1 | 2 | 1 | 2 |
|                      | ESTÁGIO DO MVP          | 3 | 4 | 3 | 4 |
|                      | CRITÉRIO DE SUCESSO     | 5 | 6 | 5 | 6 |

www.leanstartupmachine.com

# Pivotar ou Prosseguir?

- Voltando ao exemplo dos pais profissionais, a decisão após a pesquisa foi pivotar!
- Redefinindo o público-alvo: pais profissionais com emprego de baixa qualificação.

# NÃO ESQUEÇA!

- Foco nos problemas que “doem mais”
- Entenda o máximo possível o cliente
- Foque nas premissas mais arriscadas
  - O processo NUNCA termina!

# Verificou o problema?

- Agora precisa verificar a solução...
- Seja criativo!
  - “Se você não tem vergonha do produto ou serviço na primeira vez em que o apresenta a um possível cliente, provavelmente você está mostrando-o tarde demais”

Reid Hoffman, fundador do LinkedIn

# Produto Mínimo Viável (MVP)

- Possui as funcionalidades indispensáveis para o seu funcionamento.
- Gasta o menor “tempo de engenharia” e os recursos necessários para ser comercializado.
- Mais funcionalidades serão adicionadas de acordo com os feedbacks dos adotantes iniciais.



# Adotantes Iniciais

**Admitem que sofrem  
do problema**

**Já criaram até mesmo  
uma solução provisória**

**Estão procurando  
ativamente por  
uma solução**

**Corporativo: tem  
deadline e inclusive verba  
para resolver**

# Validando a solução...

- Ideias de como construir uma solução...

- Cartolina
- Desenhos
- Funcionalidades reduzidas
- Simulações (vídeo, excel, etc.)

***Qual é o mínimo esforço para esta solução?***

# Validando a solução...

- Apresentação do Produto
  - Conclusões sobre as seguintes perguntas:
    - O seu produto ou serviço resolve um problema do cliente? Qual?
    - Ele está disposto a pagar por esta solução?
    - Quanto ele pagaria pelo produto ou serviço?
    - O que você deveria fazer para ele pagar o dobro ou o triplo?
    - Existe algum problema que você ainda não solucionou?

# Validando a solução...

- Juntando na Proposta de Valor

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Clientes</b><br><br>Profissionais, pais de crianças pequenas e adolescentes | <b>Problema</b><br><br>Pais trabalham muito longe de casa e acabam não tendo tempo de participar da vida dos filhos. | <b>Proposta de Valor</b><br><br>Qualidade de vida trabalhando perto de casa |
|  | <b>Solução</b><br><br>Site que aproxima profissionais e empresas próximas ao seu local de moradia.                   |   |

# Canvas MVP

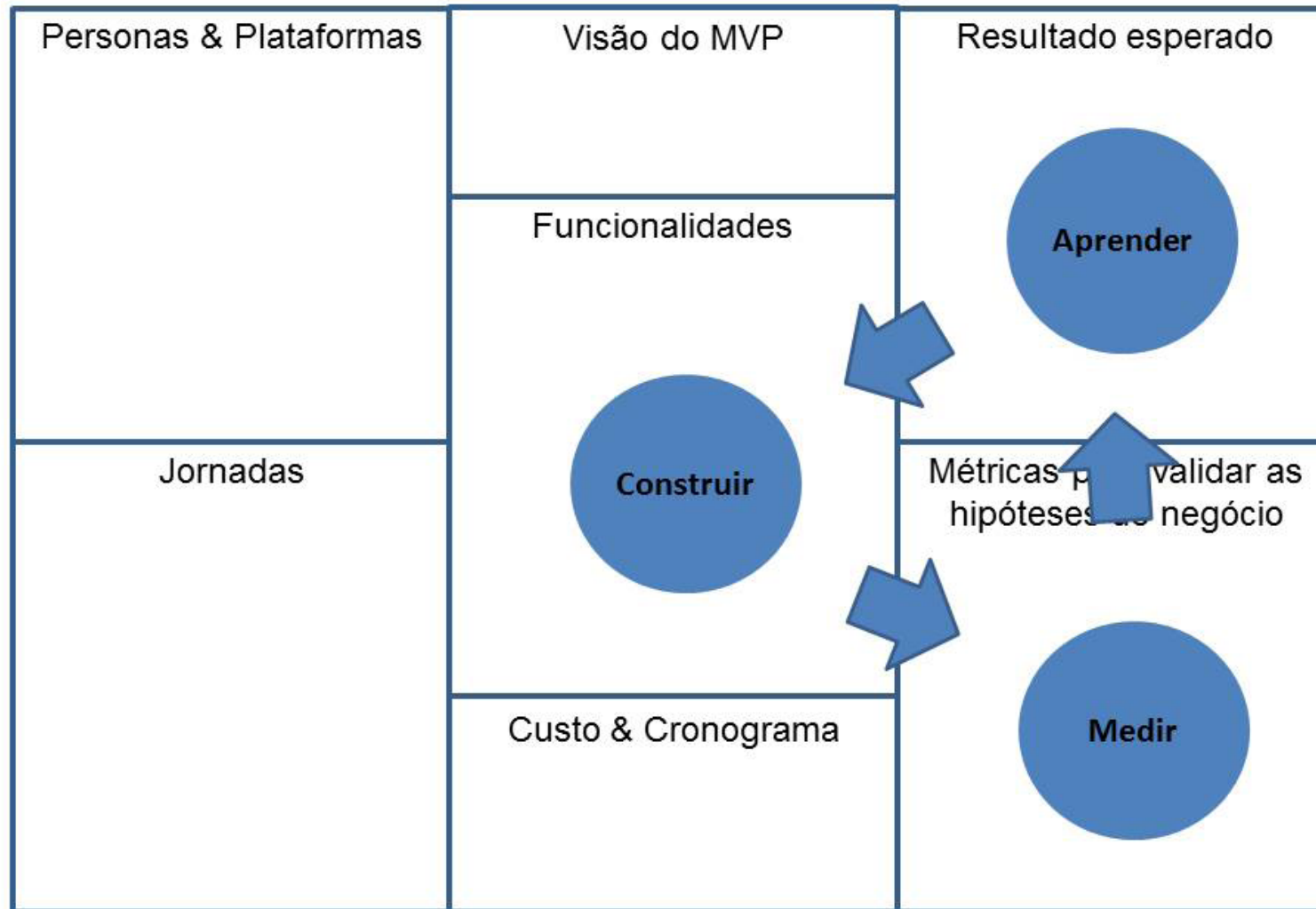
- No Canvas vamos detalhar o MVP e as suas funcionalidades, sob as perspectivas de *Design Thinking* e *Lean StartUp*.

|                        |                    |   |
|------------------------|--------------------|---|
| Personas & Plataformas | Visão do MVP       | Resultado esperado                            |
|                        | Funcionalidades    |   |
| Jornadas               | Custo & Cronograma | Métricas para validar as hipóteses de negócio |
|                        |                    |   |

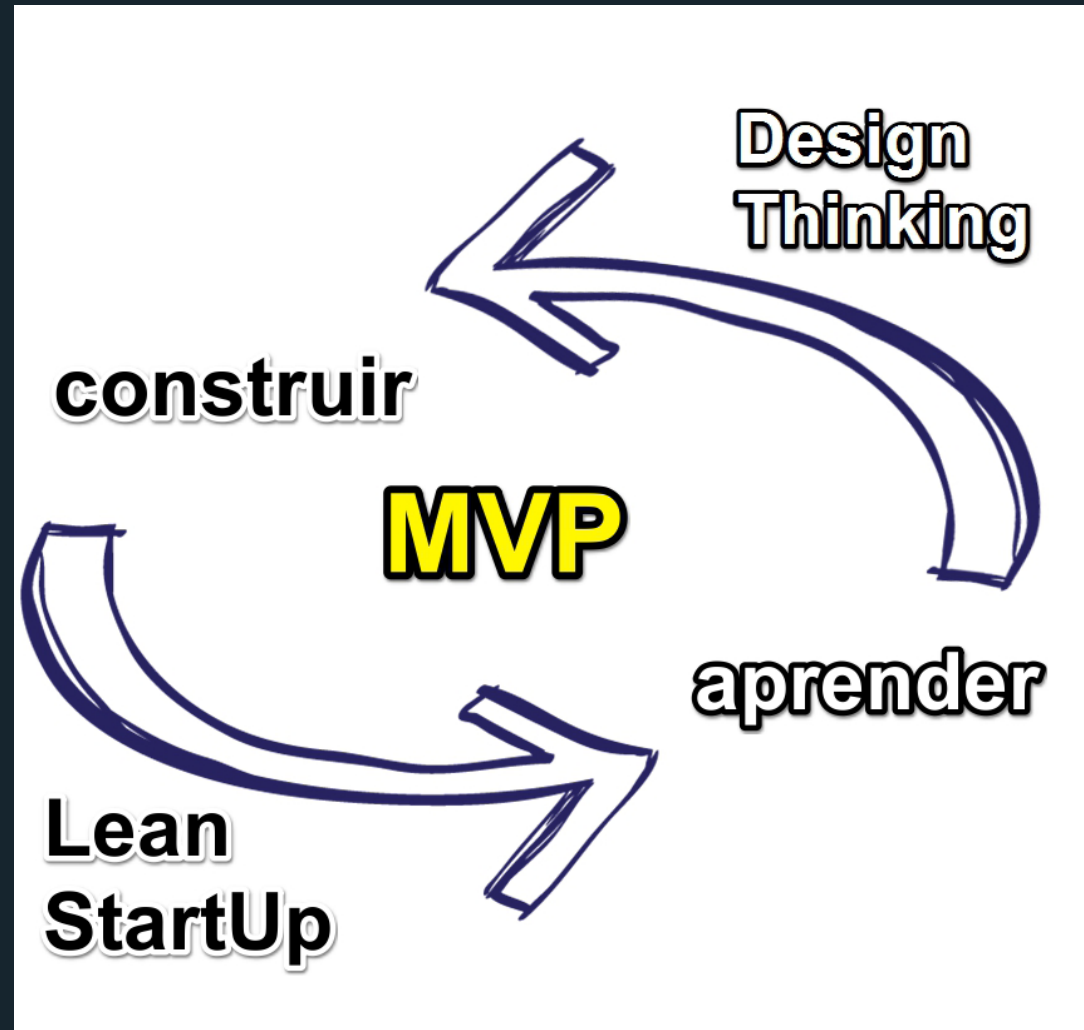
# Canvas MVP

- **Visão do MVP** — Qual é a visão para este MVP?
- **Métricas para validar as hipóteses do negócio** — Como podemos medir os resultados deste MVP?
- **Resultado esperado** — Que aprendizado ou resultado estamos buscando neste MVP?
- **Funcionalidades** — O que vamos construir neste MVP? Que ações serão simplificadas ou melhoradas nele?
- **Personas & Plataformas** — Para quem é este MVP? Em que plataforma estará disponível?
- **Jornadas** — Quais jornadas são atendidas ou melhoradas com este MVP?
- **Custo & Cronograma** — Qual é o custo e a data prevista para a entrega deste MVP?

# Canvas MVP

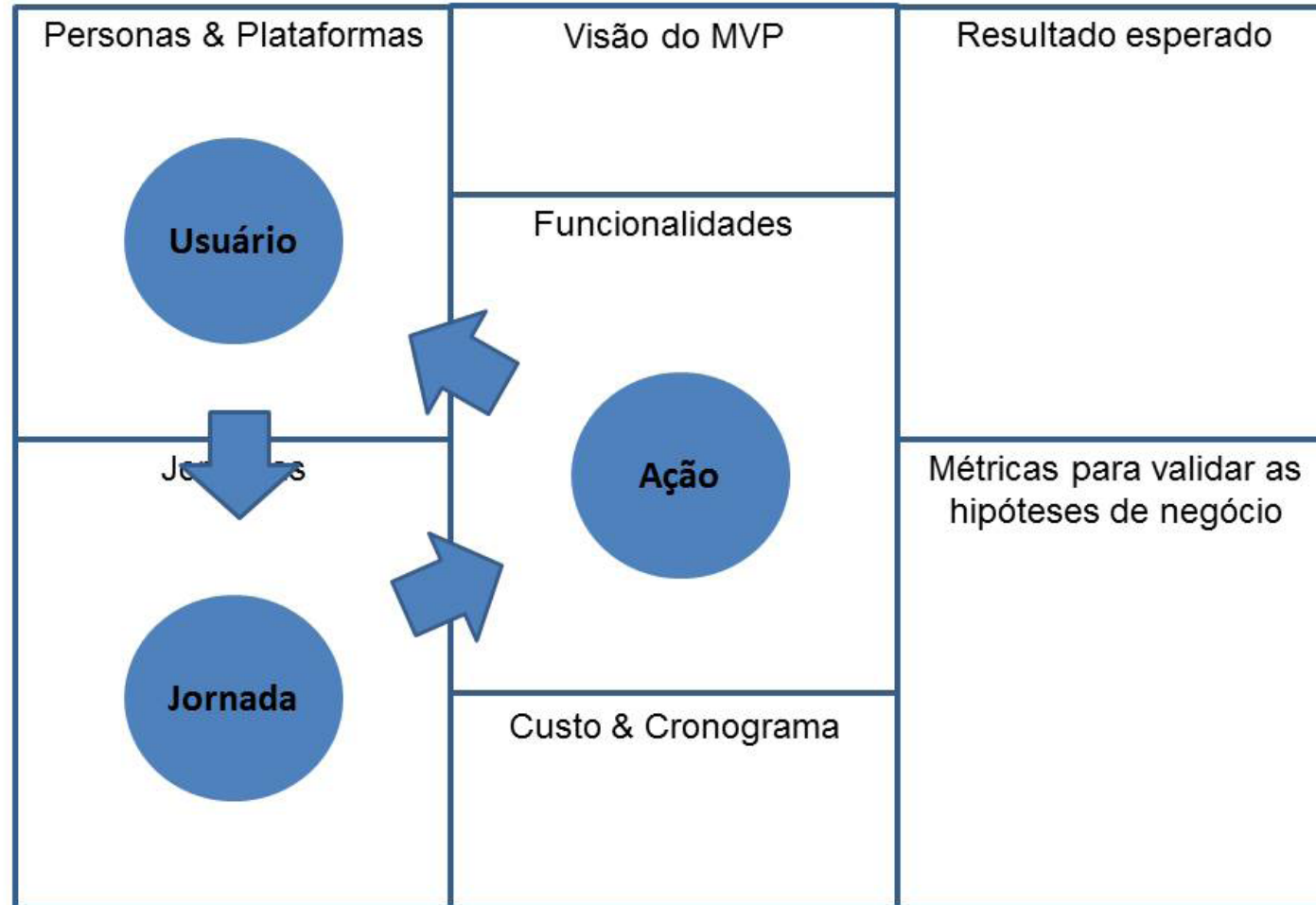


# Canvas MVP

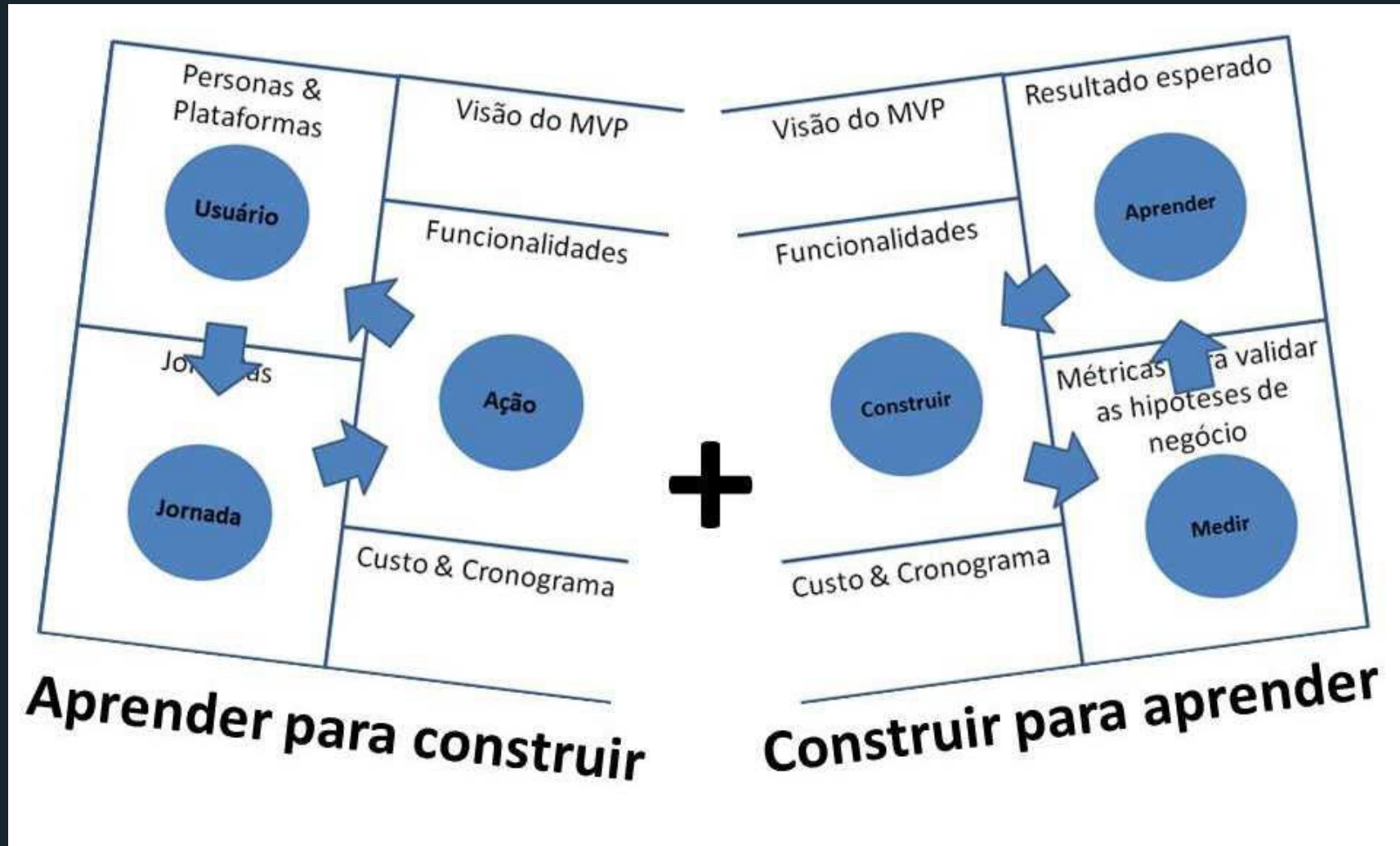




# Canvas MVP



# Canvas MVP



# MÃOS A OBRA!

- Comece a testar a solução.
- Comece de uma forma simples e vá aprimorando.
- Anote TUDO que aprender.
- Faça mudanças!
- Saia da sala de aula, da faculdade, da CAIXA!!
- Vá para o mercado validar o modelo.

# MUITO OBRIGADO!



**@LBRODAN**



**Lucas Bonacina  
Roldan**

**PUCRS** online  **uol**edtech.