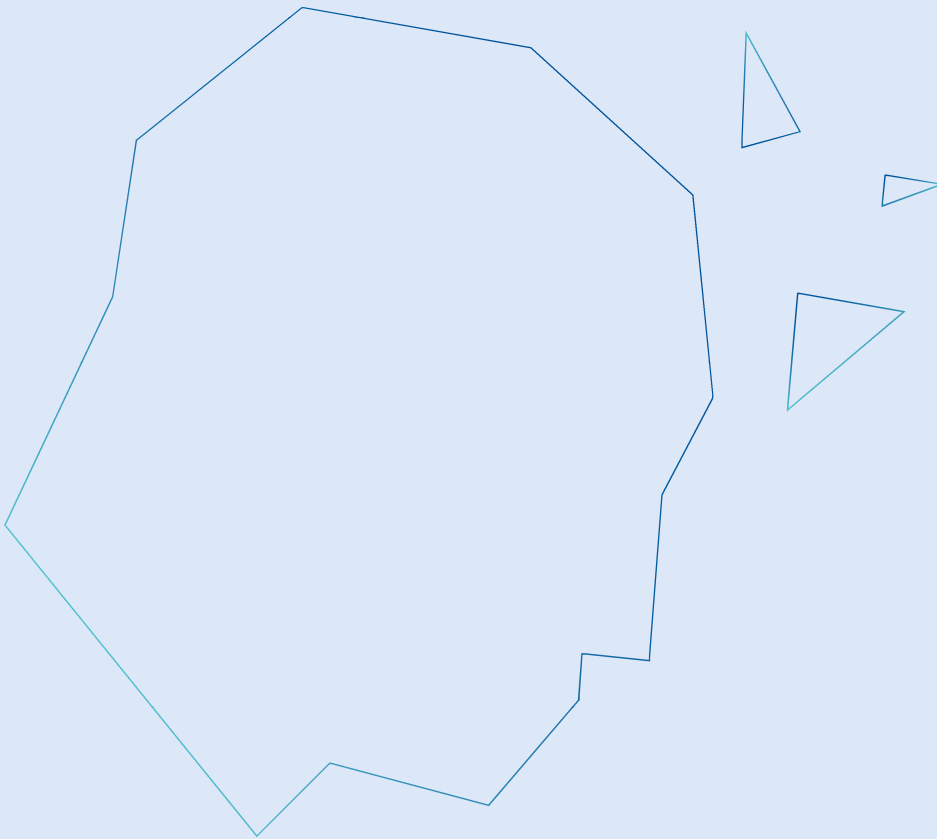


## Capítulo 7:

# Modelagem de negócios baseada na identificação de problemas



### Meta:

Aplicar a modelagem de negócios a partir de uma ferramenta focada na identificação de problemas dos clientes, o *Lean Canvas*.

### Objetivos:

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- descrever os componentes do *Lean Canvas*;
- aplicar o *Lean Canvas* no planejamento de novos empreendimentos.

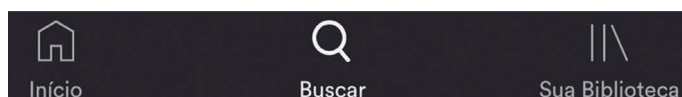


# 1. Introdução

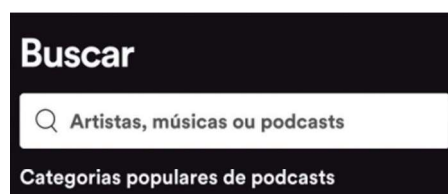
Começaremos este capítulo de um jeito diferente. Abra o seu aplicativo do Spotify e escaneie o **CÓDIGO** a seguir.



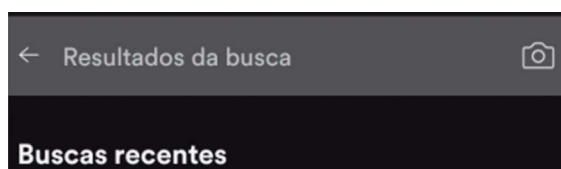
Esta funcionalidade do aplicativo é uma novidade para você? Não tem problema. Deixaremos um passo a passo aqui. Ao acessar o Spotify, clique na opção “Buscar”, localizada na barra inferior da tela.



Assim que clicar, surgirá, imediatamente, na parte superior da tela, este retângulo de busca:



Clicando nele, aparecerão os resultados das suas últimas buscas:



Repare que, no mesmo retângulo de busca, aparecerá um ícone de uma câmera fotográfica, no canto direito. Clique nela:



Feito isso, é só posicionar a câmera do celular na direção do código que apresentamos no início e o aplicativo selecionará, automaticamente, a música e iniciará sua reprodução.

Caso não tenha o aplicativo do Spotify, não se preocupe. Também poderá fazer esse exercício. Digite no Google o nome da música, *Por una cabeza*.

Agora, aproveite a música. Escute-a com atenção. Ela faz com que você se lembre de algum filme em especial? Ponto para quem pensou na cena do tango, do filme *Perfume de mulher* (*Scent of a Woman*).



A clássica cena do tango é uma das mais marcantes do cinema mundial, com uma memorável atuação de Al Pacino.

Você poderá (re)ver essa incrível cena pelo link a seguir:

[https://www.youtube.com/watch?v=F2zTd\\_YwTvo&t=115s](https://www.youtube.com/watch?v=F2zTd_YwTvo&t=115s)



Mas por que começar este capítulo com uma cena de tango? O que isso tem a ver com modelagem de negócios? Bem, há algumas razões que justificam a nossa escolha. O primeiro ponto é que não se dança tango sozinho. Além disso, esse é um dos gêneros de dança que mais exige conexão e entrosamento entre os pares. O mesmo ocorre, ou deveria ocorrer, entre empreendedor e seus clientes. Da mesma forma que o sucesso de uma apresentação de tango depende do entrosamento do casal, o sucesso de um empreendimento depende do alinhamento do modelo de negócio com as necessidades dos clientes.

Neste e no próximo capítulo, você tomará conhecimento de um conjunto de conceitos e ferramentas que auxiliam o empreendedor a garantir esse entrosamento entre o seu projeto empreendedor e os reais problemas/necessidades enfrentados pelo mercado.

Outro aspecto que justificou a nossa escolha foi o próprio diálogo que antecede a dança na cena do filme. Caso necessário, retome o link anterior e reveja o diálogo. Frank, interpretado por Al Pacino, pergunta se Donna, interpretada por Gabrielle Anwar, gostaria de aprender a dançar tango. Ela se surpreende com o convite e diz que teria medo de cometer um erro. Frank responde que não há erros no tango. Na visão dele, é isso que torna o tango tão especial: se você cometer um erro, apenas continue dançando.

Na modelagem de negócios, adotamos uma percepção similar do erro. Na verdade, partimos do pressuposto de que o nosso plano original tem falhas. Portanto, o mais importante não é ter um Canvas perfeito como ponto de partida. Até porque é muito improvável. O mais importante é que tenha ferramentas adequadas para identificar os erros e saber como migrar, rapidamente, do seu modelo inicial para um que, efetivamente, funcione e esteja “entrosado” com as necessidades dos clientes.

**Figura 7.1:** A famosa fala de Al Pacino em *Perfume de mulher*.

Fonte: [Youtube](#)



## 2. Componentes do *Lean Canvas*

No contexto do Empreendedorismo, o termo “problema” nem sempre é algo ruim. Na verdade, em maior ou menor grau, todo empreendedor está em busca de um problema para resolver.

Mas de qual tipo de problema estamos falando? O empreendedor busca encontrar um problema que as pessoas estão tentando resolver. Esse problema pode representar a impossibilidade ou a dificuldade de realizar uma tarefa, a insatisfação com algum produto ou serviço existente, ou uma necessidade ainda não atendida pelas opções presentes no mercado.

Quando um empreendedor não se preocupa em identificar e compreender o problema dos possíveis clientes e vai direto para a concepção de um novo produto, corre o risco de cair na armadilha de ter uma solução em busca de um problema. Ou seja, é como começar de trás para a frente, primeiro imaginando como vai ser o produto ou serviço e deixando para depois as investigações de qual a sua aplicabilidade e de como pode atender às necessidades dos clientes. Isso aumenta as chances de propor um produto que ninguém quer.

Para evitar que você caia nessa armadilha, apresentaremos aqui uma ferramenta que toma a identificação de problemas dos clientes a serem resolvidos como ponto de partida, o *Lean Canvas*.

Você pode estar se perguntando: mas não vimos o Canvas no capítulo anterior? Sim. No entanto, a ferramenta apresentada no capítulo anterior não é a única existente para modelagem de negócios.

O *Business Model Canvas*, assunto do Capítulo 6, é a forma mais conhecida de representação de um modelo de negócio. Trata-se de uma ferramenta de fácil utilização e muito útil para discussões de planejamento de projetos empreendedores. No entanto, ele carece de um aprofundamento maior no entendimento dos problemas dos clientes.

No *Business Model Canvas*, as discussões sobre identificação e resolução de problemas são consideradas, mas ficam inseridas no componente Proposta de Valor. No entanto, por tentar englobar muitos aspectos dentro da proposta de valor, essas discussões são feitas de maneira superficial.

No *Lean Canvas*, os problemas e as propostas de solução ocupam campos específicos, o que permite maior detalhamento e aprofundamento das discussões desses itens, considerados aspectos imprescindíveis para a modelagem de negócios, principalmente quando estamos tratando de empreendimentos nascentes.

A figura a seguir traz a representação do *Lean Canvas*. Note que ele foi inspirado no *Business Model Canvas*. Também se trata de uma representação do modelo de negócio em uma única tela, com nove blocos. Além disso, alguns blocos têm a mesma proposta do Canvas visto no capítulo anterior, são eles: Segmentos de Clientes; Canais; Estrutura de Custos; e, Fluxos de Receita. Tais itens estão sublinhados e grifados de vermelho na figura a seguir para facilitar a identificação.

Problema	Solução	Proposta Única de Valor	Vantagem Injusta	<u>Segmentos de Clientes</u>
	Métricas-Chave		<u>Canais</u>	
<u>Estrutura de Custos</u>			<u>Fluxos de Receitas</u>	

**Figura 7.2:** *Lean Canvas*.

Fonte: Maurya (2018).<sup>1</sup>

Como os itens marcados em vermelho já foram explicados no Capítulo 6, focaremos nossa análise nos demais elementos do *Lean Canvas*.

## 2.1 Problema

Conforme já antecipamos, **um dos destaques da ferramenta é a ênfase dada à identificação e ao entendimento dos problemas dos potenciais clientes**. Durante o seu preenchimento, recomenda-se listar até três problemas principais e organizá-los em ordem de prioridade. Mas atenção, esse campo deve ser preenchido em conjunto com o de Segmentos de Clientes. A conexão problema-segmento é fundamental. Não pensamos em problemas aleatórios, mas sim em necessidades específicas de um determinado público.

<sup>1</sup> MAURYA, A. **Comece sua startup enxuta**: aprenda a aplicar a metodologia Lean em seu (novo) negócio. São Paulo: Saraiva, 2018.

## 2.2 Proposta única de valor

Esse campo é similar ao campo de proposta de valor visto no *Business Model Canvas*. No entanto, nem todos os aspectos são iguais. Na visão de Maurya (2018), a **proposta única de valor precisa deixar claro o porquê de sua empresa ser diferente das demais**. Além disso, deve expressar a essência do seu produto em poucas palavras.

Isso pode parecer um desafio e é, na verdade, mas o autor nos dá algumas dicas de como podemos refinar a nossa proposta única de valor (MAURYA, 2018, p. 30-31):

### 1. Procure ser diferente, mas saiba que esta diferença precisa ser relevante.

Ou seja, a ideia não é simplesmente pensar em uma novidade, mas sim em algo que faça sentido para os clientes. A dica aqui é basear a sua proposta única de valor no problema número 1 de seus clientes. Lembra-se de que no campo “Problema” dissemos que a recomendação é listar até três problemas e ordená-los por relevância? Pois bem, a proposta de valor deve apresentar relação direta com o problema que considera mais importante.

### 2. Foque nos adotantes iniciais.

Muitas empresas caem na armadilha de adotar uma mensagem mais genérica no intuito de dialogar com o maior público possível. Isso é quase sempre um erro.

No início de um empreendimento, você e sua empresa não estão preparados para atender um mercado muito grande e diverso. O recomendado, portanto, é definir um público mais restrito e específico, que sente de maneira mais aguda o problema que quer resolver e/ou que já está sensibilizado para ele, os chamados adotantes iniciais. Resumidamente, esses clientes representam a sua porta de entrada no mercado. Eles indicam a resposta para a pergunta “por onde vamos começar?”. Sua proposta única de valor deve ser direcionada para esse público.

### 3. Pense na linha de chegada.

A proposta única de valor deve refletir os benefícios obtidos pelo cliente após utilizar o seu produto. Por exemplo, um site de busca de imóveis estaria focando em uma funcionalidade do serviço e não no benefício final se pensasse em “sistema de busca rápido e preciso”. Por outro lado, se a empresa pensasse no que o cliente



quer obter após a utilização do produto ou serviço, poderia reescrever a frase anterior para “encontrar seu novo lar”.

#### 4. Atenção no momento de escolha das palavras.

Tenha cuidado ao escolher as palavras que formarão a sua frase de proposta única de valor. Pense em quais palavras quer associar à sua marca. Isso pode fazer toda a diferença e tem um desdobramento, inclusive, nos mecanismos de busca e em estratégias futuras de impulsionamento em redes sociais.

#### 5. Combine *O quê? Quem? Por quê?*

Maurya (2018) destaca que uma boa proposta única de valor precisa responder no que consiste o seu produto e quem são seus clientes. Também é recomendável explicitar por quê, mas esse terceiro elemento pode ser mais difícil de encaixar em uma única frase. Nesses casos, o autor sugere utilizar um complemento como subtítulo. Veja o exemplo utilizado como proposta única de valor para o próprio *Lean Canvas*:

#### Proposta única de valor para o *Lean Canvas*

Passe mais tempo construindo do que planejando o seu negócio.

– A maneira mais rápida e eficaz de comunicar o seu modelo de negócio.

Fonte: Maurya (2018, p. 31).

## 2.3 Solução

O campo Solução indica formas de resolução dos problemas apontados antes. A proposta aqui é indicar uma possibilidade de solução para cada um dos problemas listados. No entanto, conforme será visto no Capítulo 8, é muito comum que suas premissas iniciais sejam revistas e que os problemas que utilizou como ponto de partida sejam alterados.

Por isso, em estágios muito iniciais de construção do modelo de negócio, principalmente se ainda não tiver interagido com muitos clientes, o ideal é que não gaste muito tempo tentando encontrar a solução perfeita. Você só conseguirá aprofundar esse ponto após avançar no processo de interação com seus potenciais clientes.

## 2.4 Métricas-chave

Esta etapa do preenchimento do *Lean Canvas* busca identificar indicadores relevantes para acompanhar o desempenho do seu modelo de negócio, principalmente no que se refere aos meios para atrair e manter clientes. Algo que tem certa relação com o componente Relacionamento com Clientes, do *Business Model Canvas*.

No entanto, no *Lean Canvas*, esse componente pode ser preenchido seguindo um conjunto específico de itens, conforme detalharemos a seguir.

### 1. Aquisição

Momento em que você transforma alguém em um cliente potencial. Se seu empreendimento é um estabelecimento físico, ocorre, por exemplo, quando uma pessoa que viu a sua vitrine entra na sua loja. Já em negócios digitais, ocorre quando um visitante faz um cadastro no seu site.

### 2. Ativação

Momento em que o cliente que se interessou pela sua loja ou produto tem a primeira experiência satisfatória. Isso ocorre se “a promessa for compatível com a realidade”. Ou seja, se o que você diz oferecer corresponde ao que o cliente experimentou de fato.

### 3. Retenção

Esta é uma das principais métricas para descobrirmos se os clientes realmente gostaram do produto. Esse item, basicamente, busca responder à seguinte questão: Os clientes voltam? Ou seja, você precisa se preocupar em medir o quanto tem conseguido fazer com que os clientes retornem ao seu estabelecimento ou site e comprem novamente.

### 4. Receita

Momento em que você será pago, o que pode ou não ocorrer na primeira visita, dependendo do modelo de negócio. Em alguns modelos, o cliente tem um período de teste gratuito e só então migra para um plano pago. Em outros casos, o pagamento ocorre no primeiro momento: “pagou, levou”.

## 5. Recomendação

Momento em que um cliente satisfeito recomenda seu produto para outra pessoa. É o famoso boca a boca, que, no mundo atual, muitas vezes se manifesta por meio de um compartilhamento ou um *post* nas redes sociais.

## 2.5 Vantagem injusta

O último bloco do *Lean Canvas*, a Vantagem Injusta, tem esse nome porque indica algo que não pode ser, facilmente, copiado por outras empresas. Trata-se de algo que só a sua empresa tem. Exemplos: a) uma equipe única, com conhecimentos muito específicos e aprofundados em um determinado tema; b) tecnologia nova, que não está disponível a outras empresas; c) acesso privilegiado a fontes de conhecimento e informação; d) ter uma comunidade sólida e numerosa de clientes.

Este último ponto é mais significativo em negócios que dependem do chamado “efeito rede”. Ou seja, produtos que só fazem sentido quando muitos usuários o possuem. Por exemplo, o WhatsApp tem concorrentes, mas nenhum, ainda, conseguiu retirar a sua posição de liderança no mercado. Ele se beneficia do efeito rede e da base de clientes que conseguiu formar.

Digamos que surja um novo aplicativo e que este traga funcionalidades e benefícios muito melhores que os do WhatsApp. Ainda assim seria difícil retirar a posição de liderança da empresa. O que adianta ter o novo aplicativo em seu celular se ninguém o tem? A nova empresa terá que fazer esforços consideráveis para ganhar mercado e montar uma base de clientes que justifique a sua atuação.

Mas atenção, é muito comum que este bloco fique em branco. É difícil ter uma vantagem tão exclusiva assim no início de um negócio. Muitas vezes, tais vantagens são construídas ao longo dos anos. Portanto, não se preocupe se não conseguir preencher o campo da Vantagem Injusta durante o planejamento inicial do negócio.

## 2.6 Complementos do *Lean Canvas*

Além dos nove blocos, o *Lean Canvas* conta com três subitens, que complementam as discussões que fizemos antes. O primeiro deles é o de **Alternativas existentes**, que aparece como um complemento do bloco Problema. Isto é, ao listar os problemas que afligem os clientes,

os empreendedores devem considerar também o que os clientes estão fazendo, hoje, para tentar resolver esses problemas, as chamadas alternativas existentes.



Em alguns casos as alternativas existentes são produtos/serviços de outras empresas, o que seria a associação mais direta e óbvia. Mas nem sempre a resposta é obtida por esse caminho. Vimos, no Capítulo 5 da disciplina de Criatividade e Atitude Empreendedora, o papel dos usuários no surgimento de inovações, como no caso dos carros estilo *pick-up*. Naquela época, não havia empresas vendendo carros com aquelas especificações. E, por não encontrarem produtos que atendessem às suas necessidades, os próprios clientes estavam fazendo adaptações em seus carros. Certamente, não era a solução perfeita, mas “quebrava um galho” (a *pick-up* da foto é do modelo Ford T, de 1922).



Entender o que os seus clientes estão fazendo para tentar resolver o problema identificado é uma etapa fundamental da modelagem de negócios. Se eles estão se esforçando para resolver o problema de alguma forma, mesmo que por meio de improvisos, significa que você está diante de algo promissor.

No entanto, se não há concorrentes e se as pessoas também não estão se mobilizando para a resolução do problema, acende-se um sinal amarelo. Você, provavelmente, está construindo o seu modelo de negócio com base em algo que não tem tanto valor assim para as pessoas.

Fonte da imagem: [Wikimedia](#)

O segundo complemento do *Lean Canvas* já foi discutido neste capítulo. Consiste nos **Adotantes iniciais**, subitem que está vinculado ao bloco Segmentos de Clientes. Como dissemos antes, os adotantes iniciais representam o público para o qual você direcionará os seus esforços durante as primeiras interações com o mercado. Eles representam a porta de entrada de um determinado produto ou serviço no mercado.

O terceiro e último subitem é o chamado **Conceito de alto nível**, que complementa o bloco Proposta Única de Valor. Funciona como se você tentasse traduzir a proposta do seu negócio de maneira simplificada em uma única frase ou por meio de analogias. É como se os empreendedores da Globo, no início do GloboPlay, seu serviço de *streaming*, tentassem explicar a proposta do negócio com uma frase do tipo “A Netflix da Globo”.

Agora que passamos por todos os componentes do *Lean Canvas*, é oportuno resumi-los em um único quadro.

<b>Problema</b>  Lista composta por até 3 principais problemas dos clientes. Podem representar a dificuldade de realizar uma tarefa, a insatisfação com algum produto existente ou uma necessidade ainda não atendida	<b>Solução</b>  Formas de resolução dos problemas. Indicar uma possibilidade de solução para cada um dos problemas listados	<b>Proposta Única de Valor</b>  Uma única frase, curta e clara, que explique o motivo de sua empresa ser diferente das demais e expresse a essência do seu produto.	<b>Vantagem Injusta</b>  Indica algo que não pode ser facilmente copiado ou adquirido por outras empresas	<b>Segmentos de Clientes</b>  Grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.
<b>Alternativas existentes:</b>  Indicação de como os clientes resolvem o problema hoje, seja por meio de um produto concorrente ou por meio de algum improviso ou "gambiarra"	<b>Métricas-Chave</b>  Indicadores relevantes para acompanhar o desempenho do seu modelo de negócio, principalmente no que se refere aos meios para atrair e manter clientes.	<b>Conceito de alto nível:</b>  Tradução da proposta do negócio de maneira simplificada e informal em uma única frase ou por meio de analogias	<b>Canais</b>  Meios pelos quais uma empresa entrega a proposta de valor aos seus segmentos de clientes.	<b>Adotantes iniciais:</b>  Porta de entrada. Clientes que sentem os problemas de maneira mais aguda. O público para o qual você direcionará os seus esforços durante as primeiras interações com o mercado.
<b>Estrutura de Custos</b>  Principais gastos, incluindo custos fixos e variáveis, para o funcionamento do modelo de negócio.		<b>Fluxos de Receitas</b>  Descrição das formas de obtenção de receitas, item relacionado com a perspectiva de captura de valor.		

Figura 7.3: Quadro-resumo dos componentes do *Lean Canvas*.

## ATIVIDADE 1

## Componentes do *Lean Canvas*

Leia, atentamente, a descrição a seguir:

*Seu Manel é um serviço de entrega de produtos de feira, como frutas, verduras e legumes. Os clientes fazem o pedido pelo site ou aplicativo, mediante um cadastro inicial, e recebem os produtos em suas casas.*

Listamos a seguir um conjunto de *post-its* com características desse empreendimento. Sua missão nesta atividade é identificar a qual componente do *Lean Canvas* cada um dos *post-its* pertence.

1 Adultos, moradores das cidades de Niterói e São Gonçalo, de classe média, que compram pela internet e valorizam comodidade e praticidade	2 Equipe	3 Usuários cadastrados
4 Ir à feira ou ao supermercado	5 Dificuldade de encontrar todos os produtos em um mesmo lugar	6 Redes sociais
7 Ampla variedade de produtos e parcerias	8 Primeiro pedido	9 "o iFood do sacolão"
13 Desenvolvimento/manutenção do site e aplicativo	11 Serviços de <i>delivery</i> tradicionais	12 Tempo gasto para fazer compras



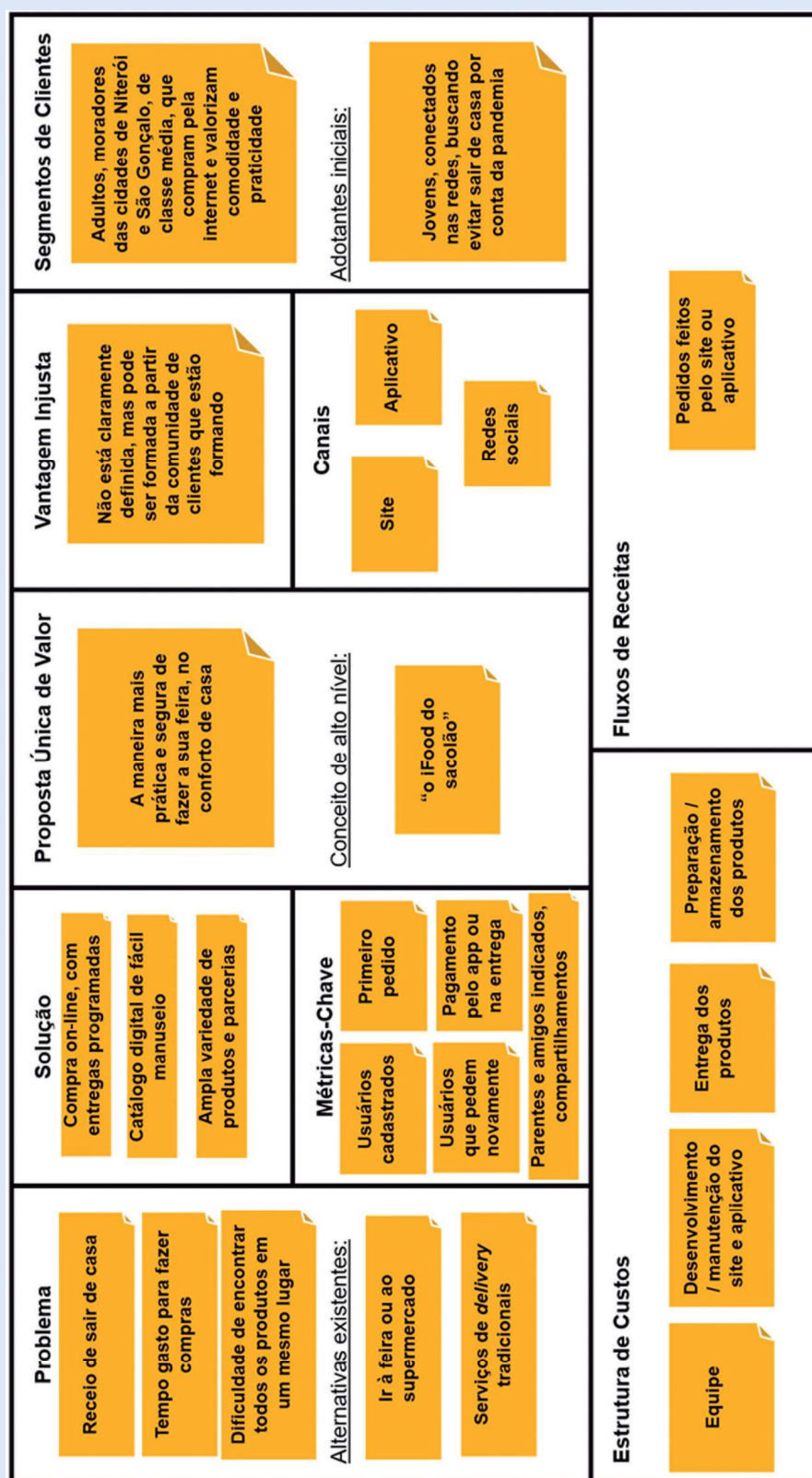


Espaço para indicar onde cada *post-it* deve ser inserido:

<b>Problema</b>  <u>Alternativas existentes:</u>	<b>Solução</b>	<b>Proposta Única de Valor</b>  <u>Conceito de alto nível:</u>	<b>Vantagem Injusta</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>  <u>Adotantes iniciais:</u>
		<b>Métricas-Chave</b>	<b>Canais</b>	
<b>Estrutura de Custos</b>		<b>Fluxos de Receitas</b>		



## Resposta comentada



### 3. Aplicando o *Lean Canvas*

Para nos certificarmos de que o preenchimento do *Lean Canvas* ficou claro, ao longo desta seção, passaremos por mais um exemplo, construindo passo a passo cada um dos itens do quadro.

E nada melhor do que partirmos do exemplo de empreendimento do próprio desenvolvedor desta ferramenta. Conheceremos um pouco da CloudFire, projeto empreendedor de Ash Maurya, autor que propôs o *Lean Canvas*.

#### Passo 1 – Problema e Segmentos de Clientes

Como discutimos antes, o ponto de partida para preenchimento do *Lean Canvas* é considerar o bloco de Problema em conjunto com o de Segmentos de Clientes. Um deve, necessariamente, estar alinhado com o outro.

O empreendimento de Ash pretendia dar conta de problemas enfrentados por pais e familiares quando tentavam compartilhar fotos, vídeos e álbuns de seus filhos.

##### **Problemas**

Foram mapeados três principais problemas:

- O primeiro deles é que as pessoas levavam muito tempo para compartilhar fotos e vídeos de maneira organizada, o que poderia ser um desafio ainda maior para pais com a rotina modificada e com poucas horas de sono por conta da chegada de um bebê. Essas pessoas acabavam desistindo de utilizar soluções que levavam muito tempo para carregar e organizar fotos e vídeos.
- Outro problema era que alguns deles não sabiam como converter os vídeos.
- Havia também o medo de perder os arquivos.

##### **Alternativas existentes**

A opção para os pais era “subir” as fotos por e-mail ou Drive, utilizar as próprias redes sociais para armazenamento ou alguns outros aplicativos similares. Mas nenhuma alternativa trazia uma solução completa.

### **Segmentos de Clientes**

A empresa buscava atender a, basicamente, dois públicos. O primeiro era formado pelos próprios pais das crianças, que eram os geradores de conteúdo. Eles, geralmente, tiravam as fotos, fazendo registros de momentos marcantes e compartilhavam com outras pessoas. O segundo público era formado por familiares e amigos, que demandavam atualizações, estes eram os visualizadores de conteúdo.

### **Adotantes iniciais**

A empresa definiu como adotantes iniciais, ou seja, a porta de sua entrada no mercado, pais com filhos pequenos, principalmente pais de “primeira viagem”. O motivo da escolha é que nesses casos as pessoas fazem registros constantes dos filhos, gerando, portanto, muitos arquivos de fotos e vídeos. Esse público “sente” os problemas mencionados anteriormente de maneira mais crítica do que pais com filhos já crescidos.

## **Passo 2 – Proposta Única de Valor**

Após definir problema e segmentos, o próximo passo é a formulação da proposta única de valor. Conforme vimos antes, é importante que a sua proposta de valor seja registrada em uma única frase, capaz de explicar os motivos de destaque de sua empresa e expressar a essência de seu produto/serviço.

No caso da CloudFire, a proposta única de valor foi expressa da seguinte forma: “A maneira mais rápida de compartilhar suas fotos e vídeos”.

No entanto, nesse bloco do *Lean Canvas* é preciso definir também o **conceito de alto nível**. Nesse caso, o empreendedor deve tentar responder: Como eu explicaria de maneira curta e informal a minha proposta de negócio para um amigo? A resposta para essa pergunta no exemplo em tela foi: “Compartilhamento de fotos e vídeos sem a necessidade de fazer *upload*”.

## **Passo 3 – Solução**

Chegou o momento de refletir sobre as possibilidades de solução para os problemas listados antes. A ideia é pensar em uma solução para cada um dos problemas. No entanto, é possível que uma mesma solução abranja mais de um problema.

No exemplo da CloudFire foram consideradas, inicialmente, três soluções, uma para cada problema, a saber: a) compartilhamento sem a necessidade de *upload*; b) conversão automática de vídeos; c) *backup* na nuvem.

#### Passo 4 – Canais

Após definir problemas, segmentos, proposta única de valor e soluções, é possível definir os canais. Em estágios iniciais de planejamento do empreendimento, recomenda-se utilizar um leque amplo de opções, para que se possa testar o que funciona melhor e ir refinando sua estratégia aos poucos.

No exemplo que estamos detalhando aqui, os canais mapeados foram: amigos, creche, festas de aniversário, o próprio boca a boca, anúncios pagos e redes sociais.

Poderíamos incluir, apesar de, nesse caso, não ter sido mencionado pelo empreendedor, o próprio site ou aplicativo da empresa como um canal, uma vez que contribui para levar a proposta de valor aos clientes.

#### Passo 5 – Fluxos de Receitas e Estrutura de Custos

Esses dois itens podem ser trabalhados em conjunto no passo 5. Ambos auxiliam a demonstrar a viabilidade financeira do negócio. Uma dica aqui é olhar para o presente. Muitas vezes, ao construirmos um Canvas, pensamos em projeções detalhadas para os próximos três anos. A ideia aqui é refletir sobre o que você precisa para começar.

Seguindo essa lógica de olhar para o presente, no nosso exemplo, esses itens foram definidos da seguinte maneira:

- Fluxos de receitas – período de teste gratuito, seguido de uma taxa de 49 dólares ao ano.
- Estrutura de custos – gastos com hospedagem do site e gastos com pessoal.

#### Passo 6 – Métricas-chave

Nesta fase do preenchimento do *Lean Canvas*, o intuito é identificar indicadores para acompanhar o desempenho do seu modelo de negócio, com destaque para as estratégias de obtenção e manutenção de clientes. Conforme detalhado na seção anterior, uma sugestão de preenchimento desse campo é definir os cinco itens descritos a seguir.

Quadro 7.1: Itens das métricas-chave

Item	Descrição	Exemplo no caso CloudFire
Aquisição	Momento em que você transforma alguém em um cliente potencial.	Usuários cadastrados.
Ativação	Momento em que o cliente tem a primeira experiência satisfatória.	Primeira galeria de arquivos criada.
Retenção	Principais métricas para descobrirmos se os clientes realmente gostaram do produto e se eles voltam.	Um álbum compartilhado (o cliente não ficou apenas na galeria inicial, continuou usando o produto).
Receita	Momento em que você será pago. Busca responder à seguinte questão: como você ganha dinheiro?	Pagamento após o período de teste.
Recomendação	Momento em que um cliente satisfeito recomenda seu produto para outra pessoa.	Parentes e amigos convidados.

Fonte: Baseado em Maurya (2018)

## Passo 7 – Vantagem Injusta

Este talvez seja o campo mais difícil de ser preenchido. Isso porque é comum não termos clareza de vantagens únicas, de elementos em nosso modelo de negócio que não podem ser copiados. Em alguns casos, esses elementos não existem ou só serão obtidos com o passar dos anos. Por isso, é comum que esse campo fique em branco em estágios iniciais da construção do modelo de negócio.

No entanto, no caso em análise, o empreendedor considera uma vantagem injusta a comunidade de clientes que vai sendo formada ao longo do crescimento do negócio.

Vejamos como ficou o *Lean Canvas* da CloudFire após passar pelo passo a passo que acabamos de descrever.

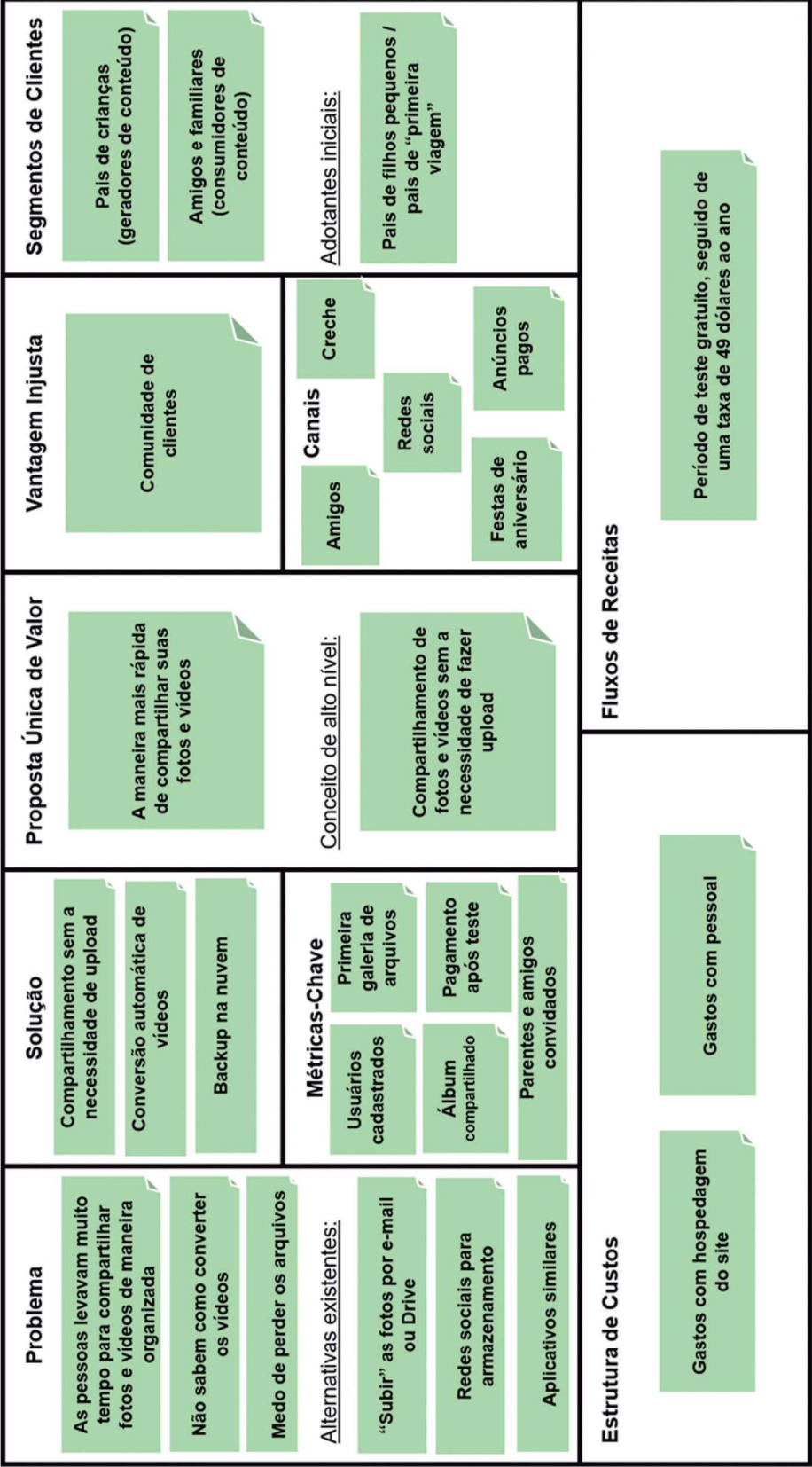


Figura 7.4: Exemplo de aplicação do Lean Canvas (caso da CloudFire).  
Fonte: Baseado em Maurya (2018)

## ATIVIDADE 2

# Montando um *Lean Canvas*

Agora chegou a sua vez de praticar! Construa um *Lean Canvas* a partir de um projeto empreendedor. Você pode tomar por base uma empresa já existente, desde que conheça profundamente as características do negócio; ou pode pensar na criação de uma nova empresa.

Espaço para registro da resposta:

Segmentos de Clientes	Adotantes iniciais:		Fluxos de Receitas
Vantagem Injusta	Canais	Estrutura de Custos	
Proposta Única de Valor			
Conceito de alto nível:			
Solução	Métricas-Chave	Estrutura de Custos	
Alternativas existentes:			
Problema		Estrutura de Custos	

## Resposta comentada

*O mais importante aqui é que você tenha se aventurado no esforço de construir um Lean Canvas sozinho. No início pode parecer complicado, mas com a prática o preenchimento do quadro vai ficando mais simples.*

*Caso tenha alguma dificuldade, recomendamos retomar os passos descritos nesta seção. Isso vai facilitar o preenchimento.*





## Faça com seus estudantes!

A proposta desta atividade é fazer com que seus estudantes construam e discutam o *Lean Canvas*. A tarefa deve ser dividida nas seguintes fases:

1. Divida a turma em grupos.
2. Peça a cada grupo que escolha um empreendimento a ser analisado. É importante que os estudantes tenham acesso aos empreendedores. Por isso, recomenda-se escolher um empreendimento localizado no entorno da escola ou pertencente a algum amigo ou familiar.
3. A partir de uma entrevista com os empreendedores, os estudantes devem compreender a dinâmica do negócio e construir um *Lean Canvas*.
4. Os resultados devem ser apresentados e discutidos com a turma.
5. Durante as apresentações, verifique se os estudantes compreenderam a proposta de cada bloco do quadro e se as conexões são pertinentes com o empreendimento selecionado.

## 4. Conclusão

Após esta leitura, esperamos que você tenha compreendido cada um dos componentes do *Lean Canvas* e que seja capaz de construir ou analisar um modelo de negócio a partir dessa ferramenta.

A vantagem de utilizar o *Lean Canvas* é facilitar o entrosamento de seu projeto empreendedor com os reais problemas enfrentados pelos clientes. Nesse sentido, trata-se de uma metodologia muito útil para empreendimentos nascentes, que precisarão fazer um esforço para entender e explorar novos mercados.

## 5. Resumo

Ao longo deste capítulo, vimos como aplicar a modelagem de negócios a partir de uma ferramenta focada na identificação de problemas dos clientes, o *Lean Canvas*.

Foi possível perceber a semelhança de alguns pontos do *Lean Canvas* com componentes do *Business Model Canvas*, assunto do Capítulo 6. Isso ocorre porque a proposta do *Lean Canvas* foi inspirada no Canvas tradicional. A diferença é que o *Lean Canvas* busca um aprofundamento maior no entendimento dos problemas dos clientes, aspecto visto apenas de maneira superficial no *Business Model Canvas*.

De forma sucinta, os componentes do *Lean Canvas* podem ser descritos da seguinte maneira:

- Problema – principais problemas dos clientes. Podem representar a dificuldade de realizar uma tarefa, a insatisfação com algum produto existente ou uma necessidade ainda não atendida.
- Segmentos de Clientes – grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir.
- Proposta Única de Valor – uma única frase, curta e clara, que explique o motivo de sua empresa ser diferente das demais e expresse a essência do seu produto.
- Solução – formas de resolução dos problemas. Indicar uma possibilidade de solução para cada um dos problemas listados.
- Canais – meios pelos quais uma empresa entrega a proposta de valor aos seus segmentos de clientes.
- Fluxos de Receitas – descrição das formas de obtenção de receitas.
- Estrutura de Custos – principais gastos, incluindo custos fixos e variáveis, para o funcionamento do modelo de negócio.
- Métricas-Chave – indicadores relevantes para acompanhar o desempenho do seu modelo de negócio, principalmente no que se refere aos meios para atrair e manter clientes.
- Vantagem Injusta – indica algo que não pode ser facilmente copiado ou adquirido por outras empresas.

Apesar do quadro trazer muitos elementos e detalhes, não é uma ferramenta complexa. Com a prática, o preenchimento do quadro vai ficando mais simples. Além disso, é importante compreender que o preenchimento de um *Lean Canvas* é um ponto de partida e não de chegada. Trata-se do início do processo de modelagem, carecendo de um aprofundamento e de uma validação, tópicos que serão vistos no Capítulo 8.

## 6. Leitura recomendada

MAURYA, A. **Comece sua startup enxuta**: aprenda a aplicar a metodologia Lean em seu (novo) negócio. São Paulo: Saraiva, 2018.

## 7. Referências

MAURYA, A. **Comece sua startup enxuta**: aprenda a aplicar a metodologia Lean em seu (novo) negócio. São Paulo: Saraiva, 2018.