



E-BOOK

# LEAN CANVAS PARA CIÊNCIAS DA VIDA

**BIOSTARTUP**  
LAB Catalisando  
Ideias



O BioStartup Lab existe para diversificar o ecossistema de inovação e startups. Estimulamos o processo criativo e apoiamos aqueles que querem acelerar a transformação de suas ideias ou aplicar seus conhecimentos em novas soluções nas áreas de ciências da vida: saúde humana, agronegócio/saúde animal, meio ambiente e digital health. O formato é inédito para este setor no Brasil e combina educação empreendedora e programa de aceleração.

Acesse nossa plataforma para conhecer mais: [biostartuplab.org.br](https://biostartuplab.org.br)

Esta série de e-books faz parte da metodologia desenvolvida pelo BioStartup Lab para formação de novos empreendedores. Os conteúdos são divididos em 4 tópicos:

- Empreendedorismo
- Legal e Regulatório
- Mercado e Negócio
- Tecnologia

uma iniciativa



**Biominas**  
**BRASIL**





## PONTO DE PARTIDA

### O QUE VOCÊ PRECISA SABER ANTES DE COMEÇAR A LER ESTE E-BOOK

Um dos primeiros passos para a estruturação de uma startup é a definição do modelo de negócio. Quando o empreendedor começa a avançar no processo de transformação de uma ideia em um negócio ele precisa definir quem serão seus consumidores, qual o valor será entregue a eles e como será possível gerar receitas, por exemplo. A tentativa de encontrar estas e outras respostas é, na verdade, a tentativa de construir um modelo de negócio. Hoje, empreendedores contam com várias ferramentas para ajudar nesta missão. Uma delas é o *Lean Canvas*.

Neste e-book, vamos apresentá-lo e mostrar como ele pode ser uma fermenta útil para empreendedores de Ciências da Vida por prometer agilidade no desenvolvimento de novas soluções ao estimular a interação com o mercado desde o início e a validação contínua de hipóteses.



# CONHEÇA O CONTEÚDO

---

**#1** Modelo de Negócio

**#2** Lean Canvas

**#3** Os nove blocos do Lean Canvas

**#4** Construindo um Lean Canvas em Ciências da Vida

**#5** Valide seu Lean Canvas



#1

---

**MODELO**  
DE NEGÓCIO

---

# #1 MODELO DE NEGÓCIO

Existem várias definições e usos diferentes do termo modelo de negócio. Mas, de modo geral, o modelo de negócio descreve a forma como um negócio opera para gerar valor e resolver demandas de seus clientes ao mesmo tempo em que busca sustentar sua estrutura de custos a partir da entrada de receitas. O livro *Business Model Generation* traz uma definição aplicável a muitas situações:

**Modelo de negócio é a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor.**

Atualmente, existem diversas ferramentas e formas visuais de criar e representar um modelo de negócio. O *Business Model Canvas*, o *Lean Canvas* (já amplamente utilizados na criação de startups), o *Project Canvas* (para a criação de projetos) e o *Business Model You* (para a criação de planos pessoais ou de carreira) são alguns exemplos.



## ATALHO

O e-book "Desenhando seu negócio", disponibilizado na plataforma do programa BioStartup Lab, traz mais informações sobre modelos de negócio em Ciências da Vida.

Ele descreve a metodologia *Business Model Canvas*, que também é utilizada para construção de um modelo de negócio e da qual o *Lean Canvas* é derivado.



## POR QUE VOCÊ PRECISA DE UM MODELO DE NEGÓCIO?

Seja em Ciências da Vida ou em outros setores, uma certeza todos nós temos: **a maioria das startups falha** e são raros os casos daquelas que atingiram o sucesso sem alterar seu plano original.

Alguns motivos levam a isso:

- Não acreditar que, sem execução, as ideias não valem nada;
- Construção de soluções erradas e de produtos/serviços que não são desejados por ninguém;
- Eterna busca pelo plano de negócio perfeito.

Por isso, começar pelo modelo de negócio é uma maneira de testar várias possibilidades antes de criar planos e estratégias de execução, evitando, assim, a perda excessiva de tempo, esforços e recursos.

Diferentemente dos planos de negócio, modelos de negócio são mais visuais, não são extensos e o mais importante: não são estáticos. Pelo contrário, são construídos para estimular, acompanhar e registrar alterações.

**Você nunca terá um modelo de negócio final. Ele deve sempre ser mutável.**



## POR QUE VOCÊ PRECISA DE UM MODELO DE NEGÓCIO?

Ideias não valem nada. O que vale é a execução.

“Se a ideia realmente está no momento certo, outros estão tendo a mesma ideia - e vencerá quem executar melhor”.

Ash Maurya

A ideia do plano perfeito é um mito.

“Nós ainda não temos todas as respostas certas, mas é esperado que finjamos ter. Mais importante, nós vemos o mundo de forma diferente e precisamos de ajuda para encontrar as respostas certas, porém o formato de plano de negócios não é propício para isso”.

Ash Maurya



## POR QUE VOCÊ PRECISA DE UM MODELO DE NEGÓCIO?

### **“Seu produto NÃO é ‘O Produto’.**

Empreendedores são tipicamente apaixonados pela sua solução mais do que qualquer outra parte do modelo de negócio. Se isso não for devidamente controlado, pode-se tornar um problema.

Ainda que construção do produto seja o que você faz de melhor e é de onde deriva o maior sentimento de realização, a construção de um produto NÃO é ‘O Produto’ da sua startup. Seu modelo de negócio é ‘O Produto’”.

Ash Maurya



## POR QUE VOCÊ PRECISA DE UM MODELO DE NEGÓCIO?

### **A importância do aprendizado**

“Como empreendedores vemos o mundo com um viés forte para a solução. Uma vez que nós reconhecemos que a solução não é a totalidade do produto e que não precisa fingir que temos todas as respostas, passamos do simples pitching ao aprendizado.

O verdadeiro benefício de criar um modelo de negócio só é atingido quando ele facilita o aprendizado de outras pessoas”.

Ash Maurya



# #2

---

LEAN  
**CANVAS**

---

# O QUE É O LEAN CANVAS

Dar mais atenção aos aspectos de maior risco e auxiliar a definição e o refinamento ágil de um modelo para a criação de novas empresas ou para a criação de novos produtos em empresas já existentes foram os objetivos que levaram Ash Maurya a criar o *Lean Canvas*.

O *Lean Canvas* é, ao mesmo tempo, uma ferramenta e uma metodologia que visam construir e representar um modelo de negócio a partir do preenchimento de um quadro dividido em blocos predeterminados.

Ele estimula a validação constante de hipóteses e valoriza a melhoria contínua. Especialmente por esses motivos, ele pode ser muito apropriado para guiar o processo criativo de empreendedores de Ciências da Vida.



## ATALHO

---

A metodologia *Lean Canvas* está descrita no livro *Running Lean* de Ash Maurya. O site deste autor, o *Lean Stack*, permite que você construa seu próprio *Lean Canvas* online.  
<http://goo.gl/yD1YLA>



### OS NOVE BLOCOS DO *LEAN CANVAS*



# O LEAN CANVAS E O BUSINESS MODEL CANVAS

Como o *Lean Canvas* é uma derivação do *Business Model Canvas* (BMC), você não será o primeiro a confundir estas duas ferramentas.

Na verdade, o que o idealizador do *Lean Canvas*, Ash Maruya, propôs foi uma adaptação do BMC por acreditar que ele não focava nos pontos mais críticos de uma startup em estágio inicial.

Ash substituiu 4 dos 9 blocos para **evidenciar as incertezas e os pontos de maior risco que também são os pontos mais importantes durante a fase de ideação e construção do negócio.**

O *Lean Canvas* é muito voltado para avaliação da adequação da solução ao problema que ela pretende resolver (*problem-solution fit*) – ponto-chave em um negócio nascente. Além disso, ele também faz com que o empreendedor seja mais conciso e identifique quais são os principais atributos de seu produto, em especial, aqueles que devem compor um *Minimum Viable Product*.

O *Lean Canvas* é mais direcionado à ação e tem foco no empreendedor e em seu aprendizado ao longo do processo.



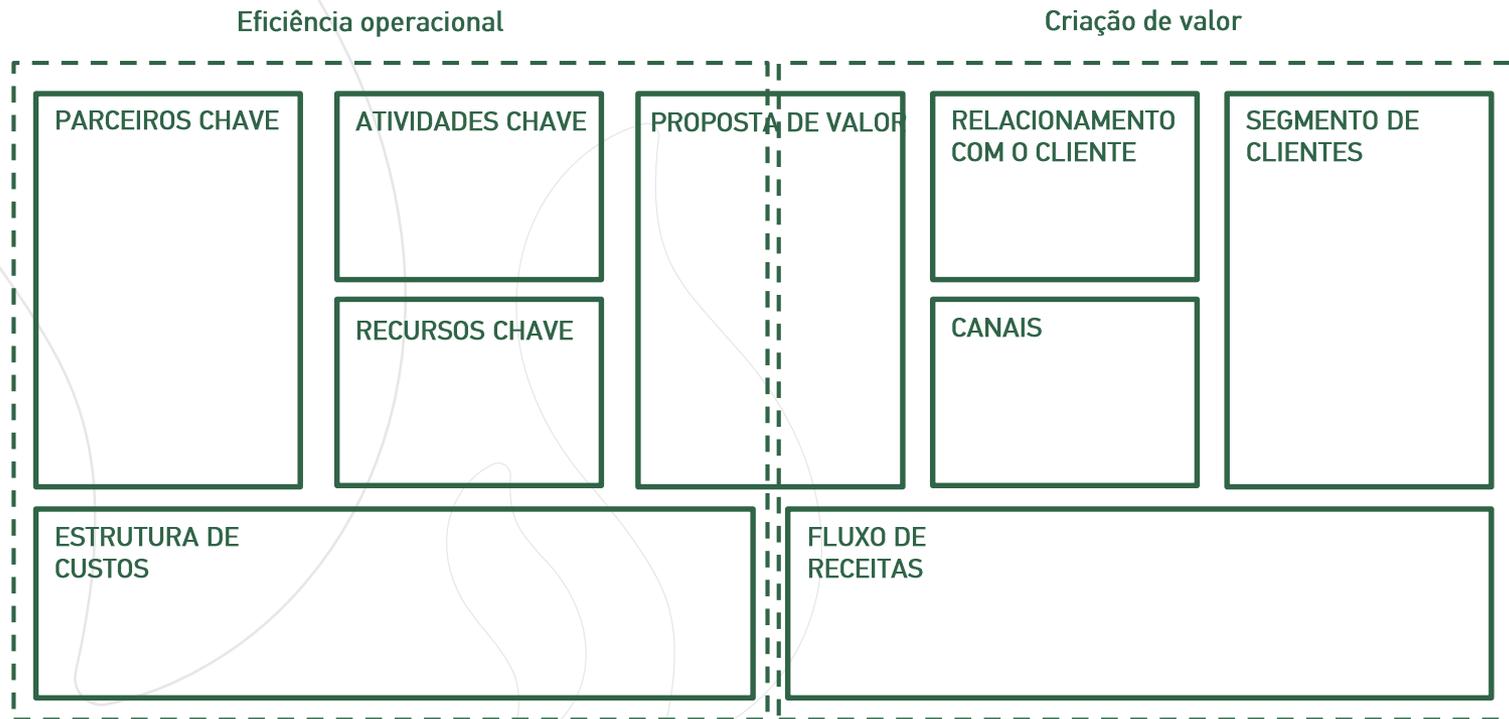
## ATALHO

Se quiser saber mais sobre MVP em Ciências da Vida e sobre as metodologias *Lean Startup* e *Customer Development* consulte o e-book “Validando a sua ideia” também disponível na plataforma do programa BioStartup Lab.



# O LEAN CANVAS E O BUSINESS MODEL CANVAS

Vamos lembrar um pouco sobre o *Business Model Canvas* (BMC). Os blocos de construção do BMC estão dispostos como na figura abaixo. Os blocos da direita são relacionados à criação de valor e os da esquerda à eficiência operacional da startup. Deste modo, ele permite discutir e integrar diversas percepções sobre como o negócio pode/deve atuar.



# O LEAN CANVAS E O BUSINESS MODEL CANVAS

Nota-se, então, que a estrutura do *Lean Canvas* é a mesma do *Business Model Canvas*, mas com a inserção dos blocos Problema, Solução, Métricas Chave e Vantagem Desleal no lugar dos blocos Parceiros, Atividades e Recursos Chave e Relacionamento com o Cliente.



# #3

---

OS NOVE BLOCOS  
**DO LEAN CANVAS**

---

## #3 OS NOVE BLOCOS DO LEAN CANVAS

### PROBLEMA

1

Para qual problema a sua startup está propondo uma solução?

Definir bem e de forma coerente o problema a ser solucionado é a maneira correta de começar a construir um *Lean Canvas*. Este bloco foi colocado de forma explícita para evitar que o foco do negócio seja em algo para o qual, na verdade, não existe demanda.

Este é um dos principais ganhos trazidos pelo *Lean Canvas* para empreendedores de Ciências da Vida, pois são recorrentes os casos em que empreendedores deste setor, utilizando-se de outras metodologias, empregaram grande quantidade de tempo e de dinheiro desenvolvendo soluções que não resolvem ou que não estão alinhadas com os **reais e específicos problemas** de seus potenciais clientes, consumidores, usuários ou pacientes.

**Existing Alternatives:** Neste bloco, deve-se descrever também quais são as alternativas já existentes para a solução do problema. Os empreendedores tendem a exagerar no otimismo ao afirmar que não existem concorrentes e que o que está propondo é uma novidade. Este é o momento ideal para abandonar este mau costume e buscar identificar concorrentes (futuros) da solução e da startup. Acredite, pois (quase) sempre eles existem!



### #3 OS NOVE BLOCOS DO LEAN CANVAS

**Quem tem/sofre com o problema que a sua startup irá resolver?  
Quem são seus clientes principais? Quem são seus clientes ideais?**

Na sequência, devem ser definidos os segmentos de clientes, ou seja, indivíduos ou outras empresas que sofrem direta ou indiretamente com o problema que foi identificado anteriormente e terão interesse por adquirir a solução que será colocada no mercado.

Engana-se quem considera esta tarefa simplista ou óbvia. Em Ciências da Vida, é comum a definição de diferentes tipos de clientes – aquele que influencia a compra/venda, aquele que usa o serviço/produto e aquele que paga, por exemplo. Além disso, algumas soluções possuem aplicações distintas e, por isso, conseguem resolver problemas diferentes de clientes diferentes. Tudo isso deve ser considerado!

**Early Adopters:** aproveite para definir as características daqueles clientes que serão os primeiros a se interessar pelo seu produto/serviço (geralmente, são aqueles que possuem a demanda latente).

SEGMENTO DE  
CLIENTES

2



## #3 OS NOVE BLOCOS DO LEAN CANVAS

### PROPOSTA DE VALOR ÚNICA

3

Qual é o mais claro e atraente atributo da sua solução e que transforma uma pessoa com quem vocês fizeram contato em um cliente?

Qual a mensagem única e convincente transmitida pelo seu produto/serviço é capaz de transformar pessoas inconscientes em pessoas interessadas por ele?

Que tipo de valor apenas a sua solução agrega aos seus clientes?

A primeira coisa importante para se dizer é que não deve-se descrever neste bloco a solução. A segunda é que este, certamente, é um dos mais importantes e também um dos mais difíceis de se preencher corretamente. Nele, deve-se mencionar com muita clareza aspectos e atributos que tornam ou informam que a solução da sua startup é diferenciada e merece atenção.

**High-level Concept:** aproveite para fazer uma analogia que deixe a sua proposta ainda mais clara a ponto de ser compreendida em menos de 3 segundos. Por exemplo, o “YouTube = Flickr para vídeos”.



## #3 OS NOVE BLOCOS DO LEAN CANVAS

SOLUÇÃO

4

Qual é a solução proposta para resolver o problema identificado?  
O que sua startup propõe como solução para o(s) problema(s) de cada um de seus segmentos de cliente ?

Chegou a hora de preencher o bloco preferido de qualquer empreendedor! Todo empreendedor gosta de falar sobre suas ideias e criações. E foi justamente por isso que Ash encurtou o seu tamanho.

O empreendedor não pode deixar que seu amor incontrolável pela solução lhe atrapalhe. O bloco está ao lado do “Problema” para mostrar que ambos devem estar muito alinhados e seu tamanho busca criar limites para que, forçosamente, sejam abordados apenas os pontos mais importantes ou o que podemos chamar de “primeira versão” da solução.

Nesta hora, é bom recordar que a lógica do *Lean Canvas* é a melhoria contínua e que todos os blocos (e isso inclui a Solução) serão alterados e aprimorados várias vezes.

**“Uma vez que você entendeu o problema, você está, então, na melhor posição para definir uma possível solução.”**

Ash Maurya



### #3 OS NOVE BLOCOS DO LEAN CANVAS

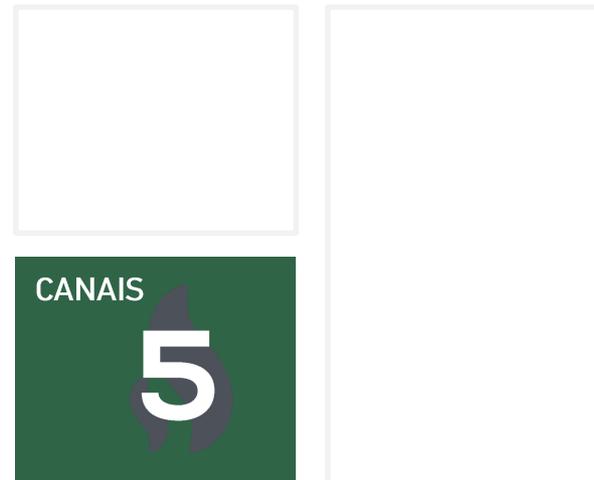
**Qual é o caminho que leva sua solução até o seu cliente?  
Como e onde eles saberão pela primeira vez sobre a sua  
solução?**

Mais que determinar como será estabelecido o contato com os segmentos de clientes, neste bloco é preciso definir quais são os meios que eles preferem para ter acesso à solução e se beneficiar de sua proposta de valor.

Existem, pelo menos, três momentos em que os clientes fazem contato com a startup: antes, durante e depois da compra/venda. Defina canais específicos para cada um deles.

Em Ciências da Vida, é comum escolher mais de um canal e também envolver outros atores, como os distribuidores e representantes e até mesmo clientes influenciadores (aqueles que não pagam, mas influenciam a venda/compra).

Cabe aqui uma boa análise do tipo custo x benefícios, pois o canal preferido do cliente pode não ser o mais favorável para a startup e vice-versa.



### #3 OS NOVE BLOCOS DO LEAN CANVAS

Quais são as formas de sua startup ganhar dinheiro?  
Quais as fontes de entrada de receita?  
O quê e como será comercializado?

Os empreendedores precisam mostrar a viabilidade financeira e demonstrar como será a estratégia comercial de sua startup. Isto deve ser feito não apenas considerando a receita que a empresa deseja obter, mas também o preço dos concorrentes e qual será o modelo de precificação.

Será uma taxa de serviço, será cobrado um valor único na compra do produto ou ele pode ser cobrado por parcelas mensais?

Existem, pelo menos, 5 modelos:

- venda de ativos;
- taxa de utilização;
- assinaturas;
- taxa de instalação/entrega e
- publicidade.

FLUXO DE  
RECEITAS

6



### #3 OS NOVE BLOCOS DO LEAN CANVAS

**Quais são os custos e despesas envolvidos para que a sua solução resolva o problema dos clientes?**

**Quais são os custos fixos e variáveis do seu negócio?**

**Qual é o custo para criação, desenvolvimento e lançamento de produtos no mercado?**

Trata-se da definição dos principais custos necessários para a operação do modelo de negócio.

O empreendedor deve ter em mente que o levantamento detalhado de todos os custos é uma tarefa árdua e demanda tempo e esforços exclusivos para ela. Quase sempre, há a necessidade de buscar uma ajuda externa para chegar aos valores corretos. Porém, isso não é justificativa para que o bloco fique em branco por muito tempo. É importante incluir desde o início os itens que geram custos e detalhá-los com mais informações ao longo do tempo. Considere, sobretudo, não só os custos de execução, mas também de lançamento dos produtos/serviços no mercado e de criação e fidelização de sua carteira de clientes.

ESTRUTURA DE  
CUSTOS

7



## #3 OS NOVE BLOCOS DO LEAN CANVAS

### MÉTRICAS CHAVE

8

**Quais dados (indicadores, números, informações) mostram para você como o seu negócio está indo?**

Métricas-chave são medidas quantificáveis que permitem acompanhar e avaliar o sucesso ou falhas do negócio.

Elas podem ser divididas por setor ou estar arranjadas de modo concentrado. O importante é que elas sejam úteis para fornecer informações que permitam tomadas de decisão de curto prazo.

As startups de Ciências da Vida têm muito a aprender com o processo de construção de métricas das startups digitais que utilizam, por exemplo, métricas de aquisição, ativação, retenção de clientes, de receitas e de referência.

Considerar as métricas erradas (ou simplesmente não medir nada) representa um grande risco para as startups, já que podem ser priorizadas atividades erradas nos momentos errados e levar à falta de recursos antes de se alcançar os objetivos estabelecidos.



### #3 OS NOVE BLOCOS DO LEAN CANVAS

**Qual atributo o seu negócio possui e que não pode ser facilmente copiado ou comprado por um competidor?**

**O que coloca você na frente de seus concorrentes?**

Este último bloco está reservado para aquilo que difere seu negócio dos demais. Ou seja, representa as vantagens competitivas ou barreiras de entrada impostas a outros competidores.

Alguns exemplos de vantagens aplicáveis a negócios de Ciências da Vida são:

- informação privilegiada (domínio total de conhecimento ou de habilidade necessários para entender o problema, criar uma solução, e continuar a inovar mais rápido que os demais);
- autoridade pessoal (ter acesso e a cooperação de alguém que seja um estudioso de um campo muito específico ligado ao negócio);
- comunidade (rede ampla de clientes e parceiros);
- equipe interna (grupo de pessoas que dominam um talento único);
- reputação (forte associação do seu nome e/ou da sua marca ao negócio).

VANTAGEM  
DESLEAL

9



# #4

---

CONSTRUINDO UM  
**LEAN CANVAS EM**  
**CIÊNCIAS DA VIDA**

---

### COMO CONSTRUIR UM LEAN CANVAS?

Agora que você conheceu os blocos do *Lean Canvas*, é importante que você saiba como elaborá-lo.

Para seu idealizador, a essência de construção do *Lean Canvas* pode ser descrita em três passos principais:

- **Documente o seu “plano A”:** O primeiro passo é montar o seu modelo de negócio inicial, ou seja, seu “plano A”. Você não precisa necessariamente completar todos os itens do seu canvas na primeira tentativa. Um dos objetivos do *Lean Canvas* é justamente identificar quais pontos do modelo estão em aberto e deixá-los evidentes.
- **Identifique as partes mais arriscadas:** Uma das principais tarefas do empreendedor é ir mitigando os riscos e incertezas da startup a medida que ele constrói o modelo de negócio. Um ponto crítico ou de grande incerteza pode ser justamente aquele que você deixou em aberto ao elaborar seu “plano A”, por exemplo.
- **Teste sistematicamente:** Com a sua visão do negócio capturada no *Lean Canvas* e os principais riscos identificados, agora você está pronto para testar com mais rigor o seu modelo de negócio. Por meio de pesquisas e testes é preciso verificar todas as hipóteses e informações colocadas no canvas. Pensar o processo de construção do modelo de negócio como uma série de experimentos é uma boa metáfora.

Para te ajudar nesse processo, apresentamos a seguir alguns exemplos de *Lean Canvas* em Ciências da Vida.





# VALE O EXEMPLO

Uma startup desenvolveu uma tecnologia para regeneração rápida dos ossos com aplicação em odontologia. O *Lean Canvas* do negócio seria:





# VALE O EXEMPLO

Uma empresa farmacêutica norte-americana desenvolveu um fármaco indicado para tratamento de uma doença inflamatória rara. O medicamento já está sendo comercializado na América do Norte e Europa. A empresa deseja iniciar a comercialização no Brasil. O *Lean Canvas*, nesse caso, seria:



# #5

---

VALIDE SEU  
**LEAN CANVAS**

---

## #5 VALIDE SEU LEAN CANVAS

Validar a ideia e as hipóteses relacionadas ao negócio é muito importante em qualquer setor, mas especialmente em Ciências da Vida

Após construir seu *Lean Canvas*, é fundamental que você inicie um dos processos mais importantes: a validação do mesmo, ou seja, é preciso verificar na prática cada uma das ideias e hipóteses relacionadas ao negócio. Isto é muito importante em qualquer setor, mas especialmente em Ciências da Vida, por diversos motivos.

Um deles é porque o **investimento em um negócio neste setor não é trivial**. As tecnologias requerem um longo tempo de desenvolvimento e um grande volume de recursos. Além disto, é um **cenário complexo, altamente regulado, que envolve diversos atores**, além de lidar diretamente com pontos críticos da população, tais como a saúde.

Outro ponto é que muitas pesquisas em Ciências da Vida ainda são desenvolvidas sem um alinhamento prévio com o mercado. Sendo assim, é **comum o empreendedor focar em aspectos técnicos da solução e construir sua visão de mercado sem grandes fundamentos** ou, em alguns casos, sem nem mesmo se preocupar com este tipo de visão.



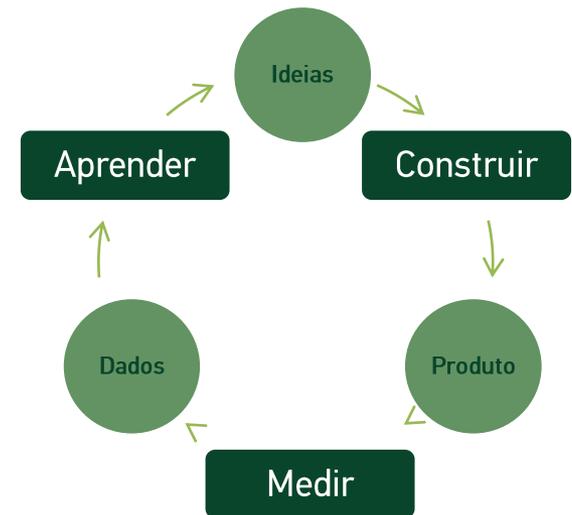
## #5 VALIDE SEU LEAN CANVAS

### O LEAN CANVAS E O LEAN STARTUP

Como os termos são parecidos e os assuntos relacionados, é fácil confundir o *Lean Canvas* com o *Lean Startup*. O *Lean Canvas* é uma metodologia/ferramenta para modelagem de negócios, enquanto o *Lean Startup* é uma metodologia para validação das hipóteses do negócio.

O *Lean Startup* ajuda a identificar as hipóteses críticas do modelo de negócio que está em construção e estimula sua validação de forma rápida e iterativa. O framework proposto por esta metodologia está representado ao lado e ele se baseia no ciclo Construir - Medir - Aprender. O aprendizado é originado, sobretudo, do relacionamento com o cliente e por meio dos testes do *Minimum Viable Product* (MVP).

O *Lean Canvas* ao ser influenciado pelo conceito do *Lean Startup* agregou a característica de aprendizado constante através do teste de hipóteses e a importância de se ter métricas para medir o desempenho do negócio.



“O MVP é a menor versão da solução que pode ser construída usando o mínimo de esforço e gastando o menor tempo possível”.



## #5 VALIDE SEU LEAN CANVAS

# O LEAN CANVAS E O CUSTOMER DEVELOPMENT

O *Customer Development* é uma metodologia que enfatiza a necessidade de validar o potencial mercado consumidor que a sua startup identificou.

Ao contrário do que geralmente empreendedores de Ciências da Vida costumam fazer, esta metodologia propõe que o foco inicial da startup não seja a construção de uma solução perfeita com as melhores funcionalidades possíveis, mas sim validar a existência do problema identificado e o interesse dos potenciais clientes pelo produto/serviço que será proposto.

Além de validar se existe um problema, o empreendedor deve tentar verificar se o problema é real a ponto de o mercado estar disposto a pagar por ele.

Ou seja, o *Customer Development* nada mais é do que o processo estruturado de validação de todas as hipóteses inseridas no *Lean Canvas*.



## ATALHO

A teoria do *Customer Development* foi criada por Steve Blank - um dos mais reconhecidos especialistas em empreendedorismo no Vale do Silício atualmente. Quer saber mais sobre ele e sua teoria? Vale a pena consultar:

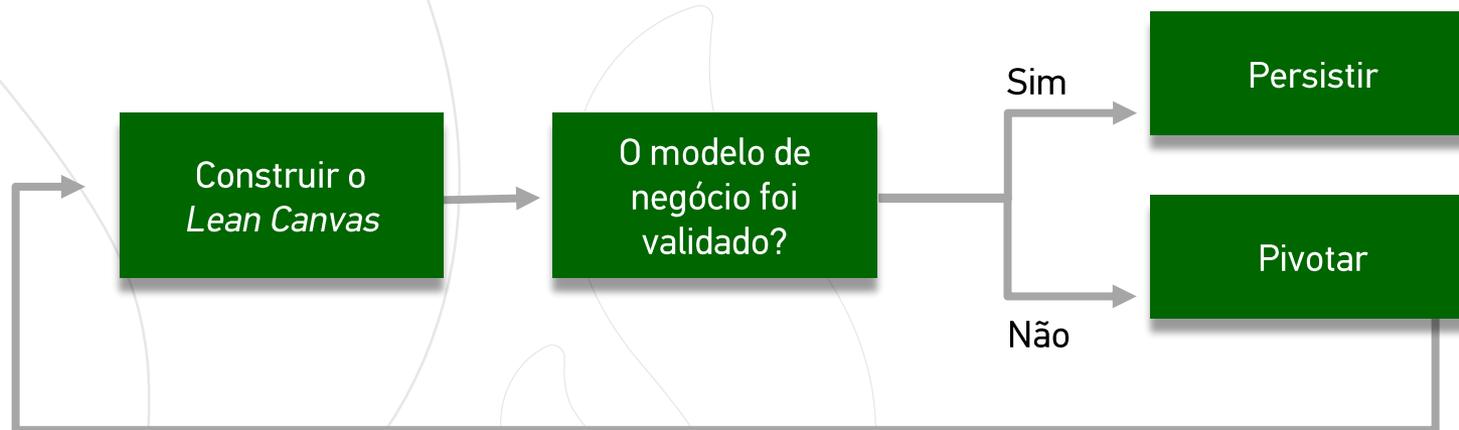
- Blog do Steve Blank: <http://steveblank.com/>
- Entrevista do Steve Blank para Exame.com: <http://goo.gl/w93UDY>
- Palestra “*Steve Blank on Customer Development: The Second Decade*”: <http://goo.gl/clf6Z2>
- Livro “*The startup owners’s manual*”: <http://goo.gl/HfKK6p>



## PROCESSO DE VALIDAÇÃO

Depois de construir o *Lean Canvas*, o empreendedor precisa ir a campo e conversar com diversos atores (incluindo usuários, compradores, reguladores, tomadores de decisão, distribuidores, entre outros) envolvidos no negócio

Assim, será possível avaliar se as métricas definidas fazem sentido e se o modelo é de fato viável. Em caso positivo, significa que o modelo foi validado e ele deve persistir e colocar suas ideias em prática. Caso contrário, talvez, seja o momento da empresa pivotar, ou seja, manter a base e as conquistas, mas mudar a direção para construir e testar novas hipóteses.





### SIGA O PASSO A PASSO

A etapa de validação é fundamental no processo de estruturação do negócio, pois ela contribui para que o modelo seja mais assertivo e possa assegurar economia de tempo na fase de desenvolvimento da startup. Para te ajudar nessa fase de validação, sugerimos os passos a seguir:

1

**Faça um *brainstorm* de possíveis clientes:** Provavelmente, você já tem um problema e a solução em mente. Comece detalhando melhor seus consumidores. Por exemplo, faça a distinção entre compradores e usuários, quebre grandes segmentos de clientes em nichos mais específicos. Ter um público alvo mais definido te ajudará a procurar pelas pessoas certas para validar seu negócio.

2

**Rascunhe diversos *Lean Canvas*:** Um bom exercício é propor um *Lean Canvas* para cada segmento de clientes. Assim, se evidencia as peculiaridades de cada um e contribui para que você valide se o negócio atende às necessidades específicas de todos eles.

3

**Priorize:** Possivelmente, você só vai ter uma chance de falar com um entrevistado. É importante, então, saber qual informação você precisa dele. A elaboração de um questionário ou roteiro de entrevista simples pode ajudar bastante a uniformizar as informações levantadas e fazer a compilação destas posteriormente. Pelo menos, saiba qual hipótese você quer validar. Assim, fica mais fácil fazer as perguntas certas.





# VALE O EXEMPLO

Uma empresa oferece serviços de identificação genética e diagnósticos moleculares no segmento veterinário, como testes de paternidade e doenças genéticas. Esse é o Plano A. Veja o *Lean Canvas* deste cenário abaixo:





## VALE O EXEMPLO

---

Note que o bloco vantagem desleal foi deixado em aberto neste exemplo de *Lean Canvas*. Este é um bloco de grande incerteza. Não preenchê-lo no primeiro momento não é um problema, já que muitas vezes a vantagem desleal do negócio é descoberta na medida em que se vai construindo o modelo.

Se a startup demorar demais para conseguir determinar o que a diferencia de seus concorrentes, este pode ser um dos primeiros sintomas de que ela precisa pivotar – como é o caso do nosso exemplo – e redefinir melhor o que vai levar para o mercado.

Este fato **reforça a importância de se validar o negócio** com os usuários, compradores, tomadores de decisão, ou seja, com todos que estão envolvidos na cadeia de valor do negócio (conceito de *Customer Development*). É a partir das considerações deles que a startup conseguirá definir qual é seu diferencial.

Outro ponto importante é estudar muito bem os concorrentes e as soluções substitutas. Se o mercado da empresa é realmente atraente, várias empresas podem surgir para explorá-lo ou empresas já maduras podem se interessar em expandir suas atividades. Sendo assim, é importante sempre estar atento a estes movimentos para se destacar no mercado.

Este exemplo mostra isto bem. O “plano A” proposto pela empresa não deslanchou, pois ela não tinha uma vantagem competitiva definida. Ela precisou, então, fazer adequações para formular seu “plano B”. Veja o *Lean Canvas* do “plano B” a seguir.





# VALE O EXEMPLO

Uma empresa oferece serviços de identificação genética e diagnósticos moleculares no segmento veterinário, como testes de paternidade e doenças genéticas. Esse é o Plano B. Veja o *Lean Canvas* desse cenário abaixo:



# APLICAÇÃO DE MÉTODOS *LEAN* EM CIÊNCIAS DA VIDA

À primeira vista, *Lean Canvas*, *Lean Startup* e *Customer Development* parecem não ter aplicação possível no desenvolvimento de startups de ciências da vida.

Se por um lado esta ferramenta e estas metodologias pregam o desenvolvimento ágil baseado na interação constante com clientes para testar diferentes possibilidades de inserção de novas soluções no mercado, o setor de Ciências da Vida reúne áreas em que o desenvolvimento de novos produtos é notadamente longo, além de altamente controlado por órgãos reguladores.

No caso de novos fármacos, por exemplo, a validação do produto precisa acontecer em etapas demoradas e rigorosas com a realização dos testes clínicos e pré-clínicos. Ou seja, estamos lidando com processos preestabelecidos em que há grandes limitações para a construção e a validação de um MVP.

Métodos *Lean* e Ciências da Vida parecem pertencer a mundos diferentes.



# APLICAÇÃO DE MÉTODOS *LEAN* EM CIÊNCIAS DA VIDA

Porém, esse “engessamento” não se repete em outras áreas deste mesmo setor (como a digital health) e mesmo na área farmacêutica, dependendo da solução, os métodos *Lean* podem ser aplicados em algumas etapas, gerando ganhos ainda pouco explorados pelos empreendedores.

Em Ciências da Vida, modelos e metodologias *Lean* podem ajudar a definir melhor problemas e potenciais clientes antes de iniciar ou continuar o desenvolvimento de novas soluções, o que ajudará a avaliar se vale a pena investir tempo e dinheiro ou se será melhor pivotar. Também são de grande valor para a definição de um modelo de operação sustentável e factível.

Ao invés de pensarmos em um único *Lean Canvas*, podemos falar em múltiplos: um para cada etapa de desenvolvimento. O mais importante é internalizar e aplicar a filosofia *Lean* de modo a não completar o desenvolvimento de uma solução ou de uma startup distante do mercado, dos potenciais clientes e dos agentes influenciadores do negócio.

Em Ciências da Vida, internalizar a filosofia *Lean*, talvez, seja mais importante do que a aplicação de seus conceitos ou de suas ferramentas de maneira integral.





# PONTO DE CHEGADA

O QUE VOCÊ DEVE SABER  
AO FINAL DA LEITURA DESTE E-BOOK

Esperamos que você tenha compreendido a metodologia *Lean Canvas* e compreendido como ela absorve conceitos importantes do *Lean Startup* e do *Customer Development*.

Esperamos que você também tenha compreendido a diferença entre *Business Model Canvas* e o *Lean Canvas* e, principalmente, que você esteja convencido(a) da importância de validar as hipóteses do seu modelo de negócio.

O próximo passo é colocar a mão na massa e construir o *Lean Canvas* da sua startup.



**BIOSTARTUP**  
LAB

uma iniciativa

**SEBRAE**



**Biominas**  
BRASIL

[BIOSTARTUPLAB.ORG.BR](http://BIOSTARTUPLAB.ORG.BR)