

DOI: 10.5748/9788599693100-11CONTECSI/RF-710
USING LEAN CANVAS TO DESCRIBE A STARTUP BUSINESS MODEL

Luiz Henrique Kowalski (Universidade Federal de Goiás, Goiás, Brasil) -
lhkowalski@gmail.com

Adriano Santana (Universidade Federal de Goiás, Goiás, Brasil) - adriano@ufg.br

A technology startup born with high odds of fail. In general, the failure comes from building a product that is not accepted by the market. To increase the odds of success, a good way is to follow the lean startup methodology and validate each part of the business model spending as minimal resources as possible. A tool that helps in this process is the Lean Canvas, a frame that describes in a temporal style the lean startup business model and focus on highlight in a simple way the most riskiest aspects. This aspects needs to be tested to reduce the doubts.

Keywords: startup; business model; lean canvas.

USANDO O LEAN CANVAS PARA DESCREVER O MODELO DE NEGÓCIO DE UMA STARTUP

Uma startup de tecnologia nasce com grandes chances de fracasso. Em geral, o fracasso vem da construção de um produto que não é aceito pelo mercado. Para aumentar as chances de sucesso, um bom caminho é seguir a metodologia Lean Startup e validar cada parte do modelo de negócio gastando o mínimo de recursos possível. Uma ferramenta que ajuda nesse processo é o Lean Canvas, um quadro que descreve de forma temporal o modelo de negócio de uma lean startup e foca em destacar de forma simples quais são os aspectos mais arriscados. Estes aspectos precisam ser testados para que se possa reduzir as incertezas.

Palavras-chave: startup; modelo de negócio; lean canvas.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tornou-se notório o crescimento da atenção em volta de empresas de tecnologia, sobretudo as que carregam alto grau de inovação em seu produto ou serviço. Grande parte dessa atenção é gerada por investimentos, aquisições ou aberturas de capital multimilionárias, que fazem com que jovens empreendedores se tornem bem-sucedidos financeiramente do dia para a noite.

Contudo, os casos de sucesso costumam esconder uma realidade brutal: a maioria das empresas nascentes falham antes de alcançar o equilíbrio financeiro. Em geral, a falha vem da construção de algo que não resolve um problema real de clientes reais. Isso acontece pelo fato do produto ser construído sem coletar informações e *feedback* dos potenciais clientes.

A solução para esse problema é o uso de uma abordagem de projeto que permita, de forma iterativa e constante, aumentar as certezas do empreendedor sobre o negócio e sobre o mercado. Tal opção faz uso do método científico, baseado no estabelecimento de hipóteses e no teste para validação, ou não, das mesmas. Para cada elemento dúbio ou incerto do modelo de negócio são estabelecidas hipóteses cujo teste verificará a intuição do

empreendedor. Ao fim de várias rodadas de testes de mercado, do problema, das possíveis soluções para esses problemas e dos preços e formas de entrega, chega-se a um modelo mais fiel a realidade, contendo um grau maior de certeza.

Nesse contexto, faz-se necessário o uso de uma ferramenta que seja capaz de representar em um dado instante de tempo o modelo de negócio da startup. Tal ferramenta deve ser capaz também de deixar transparecer as principais hipóteses do empreendedor a respeito do mercado e do produto, hipóteses estas que deverão ser testadas e que servirão para revisar o modelo.

Uma ferramenta que atende a estes requisitos é o *Lean Canvas* (MAURYA, 2012), que nasceu como uma forma de se capturar um modelo de negócio em uma página única, tornando a representação portátil e fácil de compartilhar entre as partes interessadas. O *Lean Canvas* é mais indicado para uso em *startups* e casa muito bem com *startups* enxutas. Este texto explora os principais conceitos que embasam essa ferramenta e contextualiza o leitor a respeito da sua origem, sua finalidade e sua construção.

1. DEFINIÇÕES E CONCEITOS INICIAIS

Para embasar a problemática, faz-se necessário definir uma série de conceitos e o contexto nos quais eles estão inseridos. Precisamos entender o que é uma *startup*, o que é uma startup enxuta e o que vem a ser um modelo de negócio.

2.1 O que é uma *Startup*

O termo *startup* denota início, começo. No contexto do empreendedorismo, uma *startup* é uma empresa nascente ou recém-nascida, sem histórico de operações. Este nome pode ser dado a qualquer empresa em fase embrionária, embora seja com mais frequência associado a negócios que visam o desenvolvimento e entrega de produtos tecnológicos (TATUM, 2013).

Uma definição mais formal é dada por Eric Ries. Para ele, uma *startup* é uma instituição humana projetada para entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza. Entende-se por “instituição humana” o conjunto de pessoas, estruturas e atividades focadas em produzir valor e entregar resultados e por “produto ou serviço” qualquer fonte de valor para algum grupo de pessoas que escolhem deliberadamente se tornarem clientes (RIES, 2010).

De forma complementar, uma *startup* é uma organização criada para buscar por um modelo de negócios repetível e escalável (BLANK, 2010).

2.2 O que é *Lean Startup*

O conceito de *lean startup* ou *startup* enxuta decorre dos trabalhos de Eric Ries. A definição formal dada por Ries, e depois consolidada no livro *The Lean Startup*, é a de uma metodologia de desenvolvimento de produtos e serviços que visa eliminar atividades que gerem desperdício de tempo e recursos, focando nas atividades que geram e entregam valor ao público-alvo do produto (RIES, 2008).

A metodologia da *startup* enxuta provê uma abordagem científica para criar e gerenciar uma empresa que produza e entregue um produto que o cliente precisa ou deseja, da maneira mais rápida possível (RIES, 2013). A abordagem é considerada científica por

oferecer mecanismos e condições para testar continuamente as hipóteses que os fundadores levantam a respeito do mercado, do problema e do produto. O desenvolvimento do produto se dá dentro de uma estrutura iterativa cujo objetivo é eliminar os riscos e incertezas e coletar *feedback* e informações do mercado para ir refinando a solução entregue ao cliente (RIES, 2013).

Nesse contexto torna-se importante o MVP (*minimun viable product*, produto mínimo viável). O MVP é a quantidade mínima de recursos e funcionalidades que deve ser criada e entregue aos clientes visando conhecê-los melhor e obter mais informações sobre os seus problemas, o que permite testar tanto a visão que o empreendedor tem do produto quanto o tamanho da demanda do mercado pela solução que está sendo buscada (SANTOS, 2010).

2.3 O que é um modelo de negócio

Em linhas gerais, o modelo de negócio de uma empresa é a maneira pela qual ela gera, entrega e captura valor do mercado. Consiste em entender quem é o cliente potencial, qual é o problema a ser resolvido, como o produto resolve esse problema e de que forma a empresa gera receita com o produto (SANTOS, 2010).

A raiz do modelo de negócio é o entendimento das reais necessidades e problemas do cliente atendido. Esse entendimento é obtido aos poucos, ao longo de várias iterações de testes de hipóteses diante do mercado. A maioria das *startups* de tecnologia falham porque o cliente não compra o produto construído, o que revela que havia pouco conhecimento do mercado e do problema por parte do time.

Além do questionamento básico de quem é o cliente e de qual é o problema dele, deve-se ir além. É necessário entender como os clientes em potencial são encontrados, saber diferenciar o produto das soluções já disponíveis no mercado, definir qual o preço cobrado e como é feita a cobrança, estabelecer como será o atendimento e o suporte aos clientes e de que forma é possível obter a satisfação dos mesmos (WADHWA, 2011).

2. O MODELO BUSINESS MODEL CANVAS

Em seu livro *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur descrevem uma ferramenta que permite representar o modelo de negócio de uma empresa a partir de nove partes ou blocos, cada um associado a uma porção do negócio.

Os blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infra-estrutura e viabilidade financeira. O modelo de negócios se torna a planta (*blueprint*) da estratégia a ser implementada para fazer a empresa acontecer (OSTERWALDER, 2010). Os nove blocos são:

- Segmentos de Clientes (*Customer Segments*): descreve os diferentes grupos de pessoas ou organizações que o negócio pretende alcançar e servir;
- Proposição de Valor (*Value Proposition*): descreve os pacotes de produtos e serviços que criam valor para cada segmento de clientes;
- Canais (*Channels*): descreve como cada segmento de clientes é alcançado para que seja entregue a proposição de valor;

- Relacionamento com Clientes (*Customer Relationship*): descreve os tipos de relacionamento que a empresa estabelece com cada segmento de clientes, visando obter mais clientes ou reter os atuais;
- Fontes de Receita (*Revenue Streams*): são as entradas de recursos de cada segmento de cliente, vindas de transações ou de pagamentos recorrentes por produtos entregues ou serviços prestados;
- Recursos-Chave (*Key Resources*): lista dos recursos essenciais para fazer o modelo de negócios funcionar, podendo ser físicos, financeiros, humanos ou intelectuais;
- Atividades-Chave (*Key Activities*): lista das ações a serem tomadas de modo a fazer o modelo de negócios funcionar;
- Parcerias-Chave (*Key Partners*): lista de fornecedores e parceiros essenciais para o funcionamento do modelo de negócio e para a redução dos riscos, maior eficiência, ganho de escala e aquisição de recursos;
- Estrutura de Custos (*Cost Structure*): descrição de todos os custos da operação, levando em conta as atividades e recursos chaves, e também a rede de parceriais e fornecimento.

Estes nove blocos são associados para formar um quadro maior, que foi chamado de *Business Model Canvas*. O *Business Model Canvas* lembra uma tela de pintura em branco, na qual um modelo de negócio novo ou existente pode ser “desenhado” (OSTERWALDER, 2010).

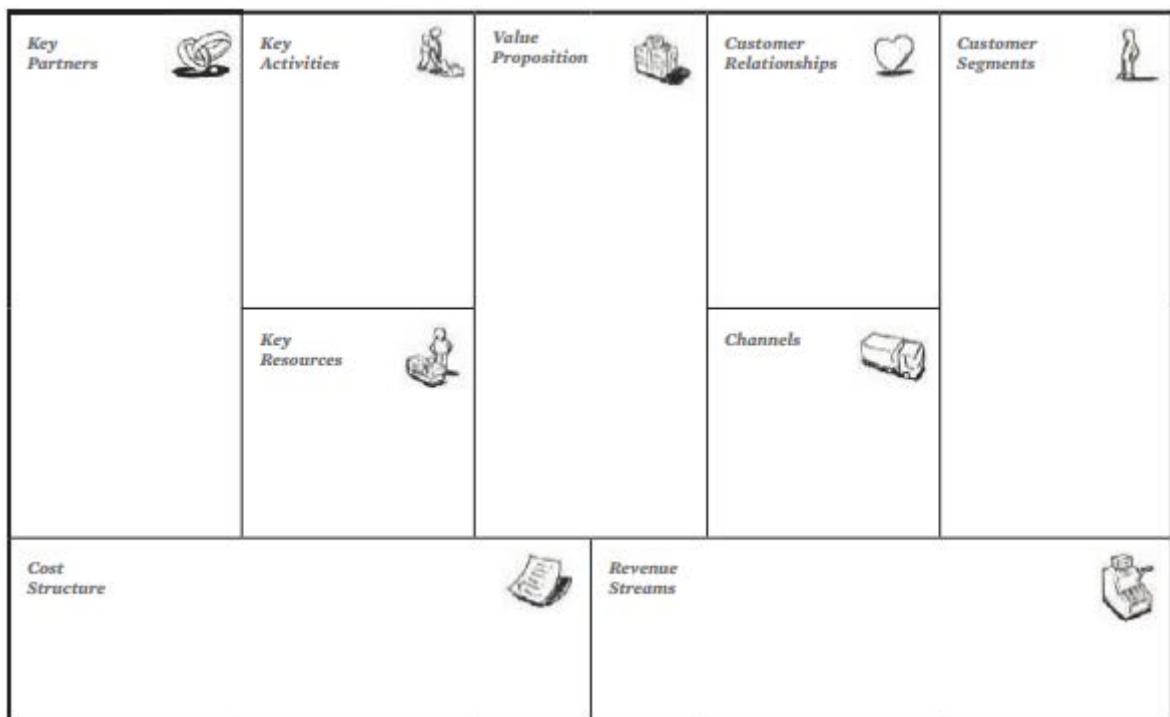


Figura 1: *Business Model Canvas*
Fonte: OSTERWALDER (2010)

3. O MODELO LEAN CANVAS DE ASH MAURYA

Em 2009, Ash Maurya teve contato com o *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder. Na época, Maurya escrevia sobre empreendedorismo e trabalhava em sua *startup*, a Spark59. Segundo ele, o modelo de *canvas* proposto por Osterwalder era bastante simples e se aplicava melhor a empresas que já tinham um modelo de negócio consolidado ou provado. Faltava o aspecto da incerteza e do aprendizado, típicos das *startups*. Era preciso um modelo de uma página no qual fosse possível capturar todas as hipóteses existentes naquela iteração do desenvolvimento do negócio.

Para sanar esses problemas Maurya criou o *Lean Canvas*, uma adaptação do modelo original de Osterwalder que tem por objetivo permitir ações e tomadas de decisão rápidas por parte do empreendedor. Levando em conta o princípio de que uma *startup* opera em condições de extrema incerteza, o *canvas* deveria capturar os aspectos mais arriscados para a empresa em uma única página, de forma simples e clara.

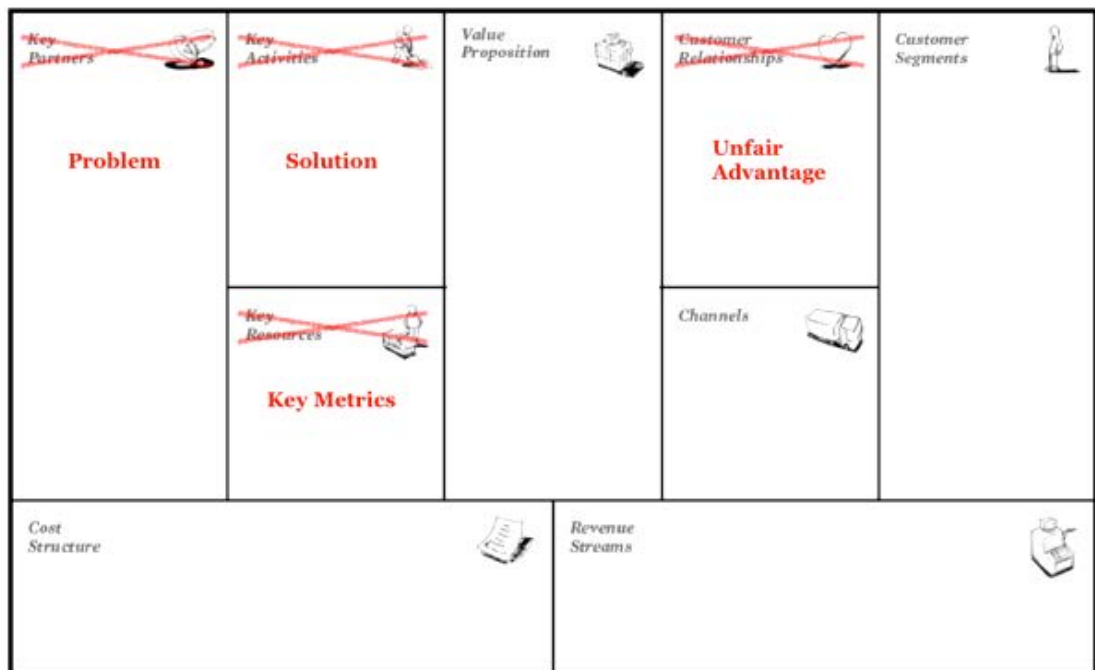


Figura 2: Alterações que transformam o *Business Model Canvas* no *Lean Canvas*
Fonte: MAURYA (2012)

Para que o novo *canvas* se adequasse na estrutura do original, era necessário substituir alguns blocos. Assim, foram removidos:

- Atividades-Chave e Recursos-Chave, já que para Maurya esses blocos pareciam fornecer uma visão de “fora para dentro” do que era o negócio, e não um mecanismo para orientar o empreendedor;
- Relacionamento com o Cliente, pois para Maurya a ideia de se relacionar com o cliente é intrínseca de qualquer novo produto ou serviço, bastando apenas encontrar a forma de contato, que é bem descrita no bloco de Canais;

- Parcerias-Chave, que segundo Ash Maurya foi a remoção mais difícil e controversa. Para a grande maioria das *startups*, procurar parcerias desde o começo pode ser uma forma de desperdício, embora existam exceções.

No lugar dos quatro blocos removidos, foram inseridos:

- Problema (*Problem*), no qual é descrito de forma clara o problema que a empresa se propõe a resolver. Segundo Maurya, a maioria das *startups* falham porque gastam tempo e dinheiro desenvolvendo algo que não resolve um problema ou algo que não é visto como um problema para os clientes.
- Solução (*Solution*), no qual deve ser descrita de forma clara e resumida a maneira pela qual o problema é resolvido para o cliente.
- Métricas-Chave (*Key Metrics*), no qual são listados os principais números que devem ser acompanhados na evolução do negócio. É necessário decidir quais números realmente importam em cada fase do negócio, focando primeiramente em métricas relacionadas ao valor percebido pelo cliente e, mais tarde, em métricas que demonstram o crescimento do negócio.
- Vantagem Competitiva (*Unfair Advantage*), uma vantagem que a *startup* tem que possa servir como barreira de entrada para outras empresas no mesmo segmento. Maurya destaca que poucas empresas tem uma real vantagem no começo, e que este bloco tende a ficar vazio por um tempo, de forma a encorajar os empreendedores a construir algo que possa servir como tal no decorrer da evolução do negócio.

Esses quatro novos blocos dão ao *Lean Canvas* um foco muito forte na identificação do problema a ser resolvido, atividade que deve ser prioritária para o empreendedor (MAURYA, 2010).

4. COMO UTILIZAR O LEAN CANVAS

O *Lean Canvas* ajuda na evolução rápida das ideias iniciais de um novo negócio e serve para facilitar o aprendizado prático contínuo. Os aprendizados mais importantes só ocorrem depois que o produto (todo ele ou apenas uma parte) é testado em clientes reais, resultando em *feedbacks* que servem para readequar o modelo (LOZANO, 2010).

O *Lean Canvas* é descrito como uma representação temporal do conhecimento que se tem a respeito do negócio. Os passos sugeridos por Maurya são:

- Documentar as hipóteses sobre clientes, problema e solução e compartilhar o *canvas* preenchido com todos que possam criticar ou opinar com algum embasamento;
- Identificar e priorizar as partes ou experimentos mais arriscados do plano;
- Testar sistematicamente todo o plano, em todas as frentes identificadas: estes são realmente os clientes? esse é realmente o problema? essa solução resolve o problema? os clientes estão dispostos a pagar por essa solução?;
- Revisar as hipóteses e criar um novo *canvas* com base no conhecimento adquirido na iteração anterior;

- Iniciar uma nova iteração, identificando o que ainda não foi testado e representa riscos, idealizando experimentos e fazendo o teste.

Há que se notar que os blocos de Segmento de Clientes e de Problema são maiores que o bloco da Solução. Essa organização é proposital e serve para levar a atenção do empreendedor ao cliente e ao problema, antes de pensar na solução. O foco inicial deve ser, portanto, encontrar um público-alvo bem definido com um problema claro, e em seguida resolver esse problema. Sugere-se também que se varie o Segmento de Clientes para observar se a visão do problema muda e se a solução se torna mais factível ou rentável (LOZANO, 2010).

O preenchimento dos blocos, na sugestão de Maurya, segue essa ordem:

- Segmento de Clientes: as partes de um negócio geralmente variam bastante de acordo com o segmento de clientes. É necessário ter uma visão clara do grupo de clientes ou de cada grupo de clientes. Neste bloco deve-se listar, de forma bem definida, os possíveis segmentos que o negócio visa atingir.
- Problema: lista dos principais problemas (de 1 a 3, no máximo) de cada segmento de clientes. O problema deve ser descrito do ponto de vista do cliente, sem sofrer influências de uma possível solução. Os clientes se importam com o problema deles, e não com a solução que está sendo construída.
- Proposição de valor única: uma mensagem que possa tornar uma pessoa comum em um interessado pela solução. Uma boa proposição de valor entra na cabeça do cliente e descreve o valor que ele terá acesso através da própria visão de mundo dele. A proposição de valor pode ser derivada do principal problema que está sendo resolvida ou então ser contada através de uma história completa, que revela o benefício obtido pelo cliente.
- Solução: lista de uma solução para cada problema da lista de problemas. Devem ser apresentadas as funcionalidades e capacidades mínimas que possam endereçar os problemas levantados. Essas capacidades vão compor o chamado produto mínimo viável, que tem por objetivo ser um conjunto mínimo de funcionalidades que permita obter algum conhecimento útil a respeito dos clientes. O foco aqui não deve ser finalizar e "arredondar" uma solução, mas sim elencar e testar as soluções de cada problema, para depois empacotá-las.
- Canais: lista dos caminhos entre o negócio e o cliente. Encontrar esses caminhos é mais fácil quando a visão de quem são os clientes é clara. Geralmente se começa com *outbound channels*, que são canais onde a mensagem sobre o produto é empurrada para os clientes e o negócio age de forma ativa, como em anúncios e telemarketing ativo. Contudo, *inbound channels* devem ser construídos o quanto antes. Esse tipo de canal trás clientes organicamente para o negócio, e é construído com a criação de conteúdos educativos, blogs, vídeos e livros. A estratégia para começar o preenchimento deste campo é descrever de que maneira se pretende conseguir os 10 primeiros clientes.
- Fontes de Receita: lista das formas pelas quais é possível gerar receita nesse cenário construído. Segundo Maurya, obter dinheiro de um cliente em potencial é uma das

partes com mais risco de um modelo de negócio e cujo risco deve ser combatido o quanto antes. Nesse ponto vários modelos de receita devem ser imaginados, listados e comparados com os que já existem em produtos alternativos. Com a lista em mãos, deve-se escolher dentre todos uma fonte de receita que faça sentido e testá-la como uma hipótese.

- **Estrutura de Custos:** lista das despesas fixas e variáveis. Sugere-se focar no estado presente do negócio e seus custos inerentes, como por exemplo o custo com entrevistas de clientes em potencial ou com a produção do produto mínimo viável. Aos poucos, com a evolução do modelo, custos vão surgindo ou sumindo e a estrutura vai se aproximando da necessária para a operação e crescimento do negócio.
- **Métricas-Chave:** lista de quais números precisam ser acompanhados de forma que se tenha noção de como o negócio está caminhando. Em geral, foca-se primeiramente em métricas que demonstram a percepção de valor pelos clientes, como ativação (quantas pessoas demonstraram interesse pelo produto) e retenção (das pessoas que conhecem o produto, quantas continuam usando ou buscando mais informações sobre ele). Depois de demonstrada a demanda pelo produto, as principais métricas passam a ser as que revelam o crescimento do negócio, como aquisição de clientes e indicações. Para cada métrica a ser acompanhada é necessário associar ações específicas dos clientes, para que as medidas possam ser feitas. Exemplos de ações que podem ser medidas são os pedidos de orçamento solicitados, número de contratos fechados, número de clientes que vieram por indicação, etc.
- **Vantagem Competitiva:** algo que o negócio dispõe e que não pode ser facilmente copiado ou comprado, e que servirá de barreira de entrada para concorrentes. Esta é uma das partes mais difíceis de serem preenchidas no início, e é por isso que é deixada por último. É provável que esta caixa fique em branco por um tempo, e isso serve para que haja um questionamento de como o negócio pode ser diferente dos demais e como fazer essa diferença ser importante para o cliente.

5. EXEMPLO PARA ESTUDO: SERVIÇO DE CORREÇÃO DE REDAÇÕES

Para exemplificar a utilização da ferramenta, tomar-se há como exemplo um problema comum a alunos que se preparam para vestibulares ou que participam do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM): obter desempenho ótimo na redação. Essa é a visão inicial do empreendedor, a ideia ou oportunidade visualizada. Seguindo os passos sugeridos por Maurya, temos:

- **Segmento de Clientes:** quem são os possíveis interessados nesse serviço? Pode-se listar, por exemplo, estudantes que irão prestar ENEM.
- **Problema:** um dos problemas que esse segmento tem é garantir uma boa nota na prova de redação do ENEM, que tem peso considerável na nota final.

- **Proposição de Valor:** para chamar a atenção de alguém desse segmento, pode-se oferecer algo como "Fique mais próximo da universidade tirando nota 1000 na redação do ENEM!".
- **Solução:** uma forma de resolver o problema listado é oferecer para os clientes um serviço de correção comentada de redações, que permita ao estudante conhecer onde estão suas fraquezas e melhorar a partir de caminhos apontados pelo corretor.
- **Canais:** este segmento de clientes é acessível via redes sociais, além de ser usuário experiente de emails e também ser encontrado em grupos nas próprias escolas. Esses canais são muito bons para entrevistar os clientes, coletar informações de contato e possivelmente fazer as primeiras vendas.
- **Fontes de Receita:** para o exemplo, um caminho simples para gerar receita é cobrar um preço fixo por redação corrigida ou vender pacotes para correções de um número específico de redações.
- **Estrutura de Custos:** como exemplo de despesas fixas, tem-se o custo de manutenção de um site, despesas com equipe de desenvolvimento, suporte ao cliente. Como exemplo de custos variáveis, tem-se o pagamento dos corretores de texto terceirizados, que podem receber por cada redação corrigida e comentada.
- **Métricas-Chave:** a primeira vista, uma métrica importante é o número médio de redações que uma mesma pessoa posta. Esse número mede a percepção de valor que o cliente tem da ferramenta, já que quanto mais redações um estudante manda para correção, mais ele demonstra interesse e satisfação pelos resultados. Em uma segunda etapa, na hora de medir o crescimento do negócio, o número diário de pessoas que submetem uma redação e o número de pessoas que vieram por indicação de alguém mostra o ritmo do crescimento.
- **Vantagem Competitiva:** a priori, este campo ficaria em branco. Como forma de dificultar a competição, o foco poderia estar na construção de canais passivos de aquisição de clientes e formação de autoridade no assunto perante os clientes.

Estas informações precisam ser combinadas no canvas para que a leitura seja facilitada. O resultado seria:

PROBLEM garantir uma boa nota na prova de redação do ENEM	SOLUTION serviço de correção comentada de redações, que permita obter feedback e melhoria na criação do texto	UNIQUE VALUE PROPOSITION Alcance nota 1000 na redação do ENEM	UNFAIR ADVANTAGE - canais de aquisição passiva de clientes - autoridade perante o segmento de clientes	CUSTOMER SEGMENTS Estudantes que irão prestar ENEM
	KEY METRICS - número de redações enviadas por uma pessoa (valor) - número médio de redações enviadas por mês (crescimento)		CHANNELS - Trazer os primeiros clientes via Facebook Ads - Estratégia de Inbound: começar um blog	
COST STRUCTURE manutenção e desenvolvimento da ferramenta equipe de suporte pagamento dos corretores terceirizados			REVENUE STREAMS taxa por redação corrigida venda de pacotes de correção de várias redações	

Figura 3: *Canvas* para o serviço de correção de redações

Depois de preenchido o *canvas*, é possível extrair as principais hipóteses a serem testadas a fim de verificar o quão viável é o modelo representado. Para o exemplo, algumas hipóteses que deveriam ser validadas são:

- o mercado tem tamanho expressivo?
- o segmento de clientes percebe o problema apresentado?
- o problema apresentado realmente é um problema?
- o segmento de clientes se interessa pela solução apresentada?
- o segmento está disposto a investir dinheiro para ter este problema sanado?

As respostas para essas perguntas tendem a validar ou descartar o modelo desenhado. Para aperfeiçoar o modelo, já se tem conhecimento de onde pode estar a falha e também dos elementos que estão coerentes, o que resulta em uma próxima versão mais precisa e com menos riscos e incertezas.

Com o resultado dos testes de hipótese em mãos, uma nova versão do *Lean Canvas* é criada e esta versão anterior é armazenada para fins de consulta futura e registro histórico das decisões tomadas. O *canvas* recém criado é novamente testado, o que resulta em mais *feedback*, o que alimenta um novo ciclo para a construção de um modelo ainda mais preciso. Com esse novo teste, mais informações são coletadas e outro *canvas* nasce, aposentando o antigo.

Nota-se que a forma pela qual o *canvas* é usado o torna útil para representar em um dado instante de tempo o conhecimento que a empresa tinha do mercado, e que manter o registro histórico deles cria uma forma de visualizar a evolução desse conhecimento e o aumento do grau de certeza a respeito do que deve ser construído e vendido.

6. CONCLUSÃO

O *lean canvas* mostra-se como uma ferramenta poderosa para as *lean startups*: é ao mesmo tempo uma ferramenta para *brainstorm* de modelos de negócio - por permitir um esboço rápido do que se imagina ser o cliente, o problema e a solução - e uma fonte para identificação das hipóteses que o empreendedor tem a respeito dos clientes, dos problemas e das opções que resolvem tais problemas - já que com os quadros são preenchidos com afirmações verificáveis.

Preencher o *lean canvas* ajuda a ter uma visão geral do que precisa ser testado e provado para reduzir os riscos e aumentar as certezas do negócio. Como o foco é na clareza do preenchimento, torna-se mais natural transformar cada hipótese em um experimento a ser executado e analisado. Isso faz com que os empreendedores e a equipe dediquem seus esforços escassos e limitados para o que é importante nessa fase: a busca de um problema real, com clientes reais dispostos a pagar por uma solução.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANK, Steve. **What is a startup? First Principles**. Jan. 2010. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles>>. Acesso em: 10/12/2013.

LOZANO, Fernando. **Lean Canvas na prática: Resumo comentado do Workshop de Ash Maurya**. Mai. 2012. Disponível em: <<http://www.infoq.com/br/articles/resumo-workshop-lean-canvas>>. Acesso em: 04/12/2013.

MAURYA, Ash. **Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?** Fev. 2012. Disponível em: <<http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas>>. Acesso em: 04/12/2013.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. New Jersey : Wiley, 2010.

RIES, Eric. **The lean startup**. Set. 2008. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>>. Acesso em: 16/11/2013.

RIES, Eric. **The lean startup methodology**. Disponível em: <<http://theleanstartup.com/principles>>. Acesso em: 16/11/2013.

RIES, Eric. **What is a startup?** Jun. 2010. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>. Acesso em: 16/11/2013.

SANTOS, Eric. **Desenhando o modelo de negócio da Startup**. Fev. 2010. Disponível em: <<http://www.manualdastartup.com.br/blog/desenhando-o-modelo-de-negocio-da-startup>>. Acesso em: 16/11/2013.

SANTOS, Eric. **O MVP: a ferramenta de experimentação e aprendizado da Startup**. Jan. 2010. Disponível em: <<http://www.manualdastartup.com.br/blog/o-mvp-a-ferramenta-de-experimentacao-e-aprendizado-da-startup>>. Acesso em: 16/11/2013.

TATUM, Malcolm. **What is a startup company?** Out. 2013. Disponível em: <<http://www.wisegeek.com/what-is-a-startup-company.htm>>. Acesso em: 16/11/2013.

WADHWA, Vivek. **What Exactly is a Business Model?** Jan. 2011. Disponível em:
<<http://techcrunch.com/2011/01/08/business-models-and-teenage-sex>>. Acesso em:
16/11/2013.