

Nesta aula apresentaremos um estudo de caso sobre a Rocket.Chat, uma plataforma de comunicação de chat, videoconferência e transferência de arquivo. Fundada em 2015 por Gabriel Engel, hoje CEO da empresa, a plataforma levantou **5 milhões de dólares** em investimento inicial, foi instalada em mais de **200 mil servidores** e possui **38 funcionários**.

Como base para este estudo de caso utilizamos o livro “Organizações Exponenciais”, dos autores Salim Ismail, Michael S. Malone e Yuri Van Geest, que traz conceitos tecnológicos e adaptáveis para todos os nichos de empresas. A obra define como uma organização exponencial aquela que causa um impacto gigantesco e cresce muito mais rápido do que uma empresa tradicional. A Rocket.Chat é um modelo de negócio tão altamente exponencial que já alcançou mais de **10 milhões de usuários** por todo o mundo.

## Um modelo de negócio inovador

Um **modelo de negócios é a forma como a empresa cria e entrega valor aos clientes e captura valor do mercado**. Existem várias ferramentas que ajudam no processo de organizar e definir o modelo de negócio, porém a mais conhecida e indicada é o **Business Model Canvas**, que é uma técnica visual composta por um conjunto com nove componentes. Criado pelo suíço Alexander Osterwalder, o **Business Model Canvas** (BMC) tem como objetivo ajudar o empreendedor a entender todos os elementos que compõem o seu negócio, para que seja possível visualizar o empreendimento como um todo.

No livro “Organizações Exponenciais”, os autores apontam que identificar o problema ou uma necessidade a ser solucionada é o começo para criar um produto ou serviço de uma empresa, e o modelo de negócio é o caminho para levá-la ao mercado. Como um modelo de negócio de com solução em código aberto e gratuito, a Rocket.Chat ganhou vida a partir do problema de um cliente, que queria se relacionar com seus consumidores e potenciais clientes de forma mais eficaz. Foi a partir disso que o CEO começou a criar uma solução para este problema de uma forma mais eficiente das que já existiam, **integrando funcionalidades** como chat, transferência de arquivos, mídias sociais e videoconferência em uma única solução. Em um mercado onde existem diversas grandes soluções de comunicação, como Skype e Slack, a Rocket.Chat se destaca por ser um modelo de código aberto com uma grande comunidade colaborativa de desenvolvedores de software.

Segundo o CEO, Gabriel Engel, a criação de uma solução open source foi um junção de estratégia para crescimento e inovação, reforçando que há grande oportunidade de criação de valor e monetização no mundo open source: “As empresas grandes precisam de nível de serviço e para eles de graça é um preço ruim muitas vezes (...) Nós criamos planos de suporte, nosso SaaS para empresas menores e estamos criando um marketplace para a comunidade vender customizações.”

## Criando o seu modelo de negócio

O Business Model Canvas é a forma de diagramar e organizar as ideias e conceitos validados que farão a composição do modelo de negócio. Vale ressaltar que ao longo de toda a jornada da empresa esse modelo com certeza **sofrerá alterações e adaptações** para manter a empresa competitiva, uma vez que o mundo dos negócios está em constante evolução seja devido a mudanças de ordem econômica, necessidades dos clientes, inovações tecnológicas e a concorrência que surge a todo momento, entre outros fatores.

Segundo o criador Alexander Osterwalder, o **Business Model Canvas** deve conter:

- **Oferta de valor:** o valor remete a benefício. É preciso deixar explícito quais benefícios o seu produto agrega para o cliente.
- **Segmentos de cliente:** é preciso definir um nicho de mercado que será o público-alvo e, assim, enxergar o produto através dos olhos deste público.
- **Canais:** são os caminhos que levam valor ao cliente. Podem ser canais de comunicação, vendas e distribuição do produto.

- **Relacionamento com o cliente:** é importante manter um bom relacionamento com o cliente para que ele não corra para a concorrência. Planejamento e boas estratégias fazem muita diferença.
- **Fontes de receita:** é a forma como a empresa será remunerada pelo serviço ou produto oferecido.
- **Atividades-Chave:** o que a empresa deve fazer de forma constante para continuar funcionando e manter a proposta de valor.
- **Recursos:** o que é realmente importante para fazer o modelo de negócio funcionar, desde material, ferramentas, máquinas, etc.
- **Estrutura de custo:** organizar os custos do negócio para que ele funcione, como: custos fixos, variáveis, com equipe, matéria-prima entre outros.
- **Parcerias:** são os fornecedores ou terceirizados. Qualquer serviço ou obra-prima que seja essencial para a empresa e oferecida por terceiros.

## Oito definições e perguntas que fazem a diferença em um modelo exponencial

Para ter uma solução de negócio exponencial que cresça 10 vezes mais rápido que as empresas tradicionais, o escritor e pesquisador Kevin Kelly definiu **oito componentes para criar um valor diferenciado**:

- **Imediação:** o tempo é um privilégio. É cultural e social do ser humano querer ser o primeiro a experimentar, conhecer ou ter algo. Melhor do que ir a estreia de um filme, é assisti-lo na pré-estreia.
- **Personalização:** algo comum e que todo mundo tem não agrega valor a uma empresa. Um produto ou serviço personalizado forma uma ligação entre as partes, além de conciliar valor e funcionalidade.
- **Interpretação:** ser funcional é mais importante do que ser gratuito. Pensar na experiência do usuário é uma ferramenta de venda. Ninguém quer usar algo que não sabe como funciona.
- **Autenticidade:** a confiabilidade é agregar valor ao produto. A empresa precisa apresentar algo confiável, sem erros e que seja garantido.
- **Acessibilidade:** o serviço precisa ter gerenciamento e manutenção. Assim o cliente pode encontrar o que precisa e se organizar rapidamente.
- **Materialização:** a forma física ainda é muito importante, apesar do produto existir só na forma de software. Por isso é importante criar para o serviço algo que remeta a forma física.
- **Patronagem:** mesmo em um mundo onde tudo pode ser encontrado de forma gratuita, as pessoas ainda apreciam pagar algo de que se beneficiem. Contanto que o valor seja baixo, o pagamento possa ser feito de forma fácil e eles saibam que o dinheiro irá diretamente para os “criadores”. Bons exemplos disso são serviços como Spotify e Netflix.
- **Encontrabilidade:** ofereça o serviço para quem precisa dele. Estar nas principais plataformas de lojas de aplicativos, mercados online e mídias sociais faz com que o produto seja encontrado pelo seu público.

De acordo com o conceito do livro “Organizações Exponenciais”, o modelo de negócio sugere que você faça constantemente **oito perguntas-chave** à medida que a empresa cresce. São elas:

1. Quem é seu cliente?
2. Que problema do cliente você está resolvendo?
3. Qual é a sua solução, e isso melhora o status quo em pelo menos dez vezes?
4. Como você vai promover o seu produto ou serviço?
5. Como você está vendendo o seu produto ou serviço?
6. Como transformar os clientes em defensores, utilizando efeitos virais e Net Promoter Scores para reduzir o custo marginal de demanda?
7. Como você vai expandir o segmento do cliente?
8. Como você vai reduzir o custo marginal de oferta para zero?

Estudando os conceitos de Kelly, é possível observar que a Rocket.Chat, uma plataforma open source, oferece o download do software para que o usuário customize de acordo com a necessidade da empresa, gerando valor ao negócio e **personalização** para o cliente. A empresa começou a ser construída pensando na experiência do usuário e na solução do problema de uma pessoa, que depois se mostrou ser o problema de várias outras, gerando um valor agregado de **interpretação**. O serviço oferece várias **funcionalidades** como câmera, chat, transferências, permitindo acessibilidade para que o cliente se organize e encontre tudo em um único lugar.

De acordo com Salim Ismail, Michael S. Malone e Yuri Van Geest, autores do livro “Organizações Exponenciais”, uma das características dessas organizações que as levam a crescer dez vezes mais rápido que as empresas tradicionais é possuir até **dez atributos**, que quando combinados corretamente trazem ordem, controle, estabilidade, criatividade, crescimento e incerteza. Os autores agrupam esses atributos por:

**IDEAS:** interfaces, dashboards, experimentação, autonomia, tecnologias sociais, que representam características internas;

**SCALE:** equipe sob demanda, comunidade e multidão, algoritmos, ativos alavancados, engajamento, representando os atributos externos que influenciam os negócios.

Quanto mais dessas características o modelo de negócio tiver, mais expansível pode ser.

## Atributos que ajudaram a Rocket.Chat a ser um caso de sucesso

Um atributo que foi praticamente a base da Rocket.Chat é Comunidade e Multidão – importante para ter feedbacks, encontrar colaboradores, ganhar escala no desenvolvimento da solução e promover o serviço de forma viral. Criar uma solução com código open source, que é aberta, ajudou a formar uma **comunidade e multidão de mais de 800 pessoas** que participam e atualizam a plataforma. Gabriel Engel, CEO da empresa, conta que, uma vez que as pessoas participam da construção da solução, elas começam a dar relevância para a mesma. “No momento que as pessoas viram que aquilo (Rocket.Chat) se tornou uma ferramenta até para criar outras empresas, para customizar e adaptar para outras empresas, elas passam a falar mais a respeito daquilo, escrever um blog que pode virar uma notícia (...). Então você começa a virar alguma coisa notável, que as pessoas querem ser as primeiras a falar e divulgar isso para os outros.”

Além de tornar a empresa conhecida, Gabriel ainda usou a **capacidade de criatividade da multidão para alavancar o próprio negócio** e melhorar o que a comunidade apontava como um problema. Os autores Salim Ismail, Michael S. Malone e Yuri Van Geest apontam uma mudança de comportamento pós internet: “A internet está produzindo comunidades baseadas em atributos que compartilham intenções, crenças, recursos, preferências, necessidades, riscos e outras características, e não dependem da proximidade física.” Ainda dentro do atributo de **comunidade e multidão**, Gabriel está desenvolvendo um marketplace onde todos os colaboradores da comunidade poderão vender customizações e serviços para os clientes da plataforma, gerando ainda mais. “A gente acha que virar plataforma, oferecer esse ambiente onde as pessoas criam coisas em cima que possam vender, você cria uma plataforma que tem um

ecossistema economicamente saudável. Daí atrai mais gente, atrai inovação, atrai investimento e esse é o nosso plano e nossa visão.”

Através da comunidade, Gabriel usou **ativos alavancados** e **equipe sob demanda** que facilitaram na evolução da empresa. Assim como a Lady Driver usou os smartphones das motoristas para atender chamadas de transporte via aplicativo, a Rocket.Chat ao invés de contratar uma grande equipe de desenvolvedores de software e comprar computadores para os mesmos, apostou na comunidade de colaboradores, onde esses utilizam seus próprios computadores, para achar os erros e fazer melhorias na solução. Para os autores da obra “Organizações Exponenciais”, “essa prática otimiza a flexibilidade e permite que a empresa se ajuste de forma incrivelmente rápida, já que elimina a necessidade de pessoas para gerenciar esses ativos.” A solução também possui **interface** que permite aos desenvolvedores desenvolver “plugins” e customizações para integrar com diferentes softwares do mercado.

Segundo o livro base deste estudo, uma das características do **engajamento** é despertar emoções positivas, ao invés de negativas, e o feedback instantâneo. A Rocket.Chat possui Community Managers que monitoram os comentários e reações dos clientes para com a marca. Essa é a ferramenta mais forte que a empresa tem para saber onde está a ‘dor’ do cliente, e resolver os problemas mais urgentes da plataforma. Tudo isso, indicado pelos próprios usuários, o que acabou criando uma relação de **proximidade entre cliente e marca**.

Outro atributo de destaque e aplicado na Rocket.Chat são os **algoritmos**, como por exemplo a solução inteligente de ChatBot. A obra “Organizações Exponenciais” aponta que organizar e explorar os dados é um passo fundamental para evoluir os algoritmos da empresa, definindo quatro passos para serem seguidos na criação de modelos de negócios exponenciais:

- 1. Reunir:** aproveitar todos os dados que são coletados por meio de sensores humanos ou conjunto de dados públicos.
- 2. Organizar:** organizar esses dados, um processo conhecido como ETL (extração, transformação e carga).
- 3. Aplicar:** utilizar ferramentas de dados para extrair ideias, identificar tendências e ajustar novos algoritmos.
- 4. Expôr:** o último passo é os dados para que as comunidades, ou a equipe, desenvolva serviços, novas funcionalidades, e inovação.

Como um meio de acompanhar o crescimento, além do algoritmo, o CEO, utiliza os **dashboards**, para tomadas de decisão com agilidade e precisão. Para acompanhar o que as comunidades estão falando, ele usa métricas que mostram os números para análise em tempo real. Para monitoramento interno, o método mais comum usado pelas organizações exponenciais é o **Objetivos e Resultados-Chave**, ou OKR (Objectives and Key Results), criada por Andy Grove e levada ao Google por John Doerr. As OKRs acompanham metas individuais, de equipe e da empresa. Groove estabeleceu Objetivos e Resultados-Chave como resposta a duas perguntas:

- 1. Aonde quero ir? (Objetivos.)**
- 2. Como sei que estou chegando lá? (Resultados-chave para garantir que o processo esteja correndo.)**

Traçados os objetivos e a estratégia, a Rocket.Chat passou por um processo de **experimentação**, onde apenas um cliente pagante usava a plataforma e dava feedbacks da experiência. No livro “Organizações Exponenciais” os autores abordam uma outra estratégia para fazer a **experimentação**. “Um grande número de ideias bottom-up, devidamente filtradas, sempre supera o pensamento top-down, não importa o setor ou organização (...). Isso é chamado de ‘aprendizagem escalável’”.

## Como o investidor pode agregar valor à empresa

O crescimento exponencial da Rocket.Chat teve como alicerce os atributos do Propósito Transformador Massivo. Entretanto, um outro aspecto para a expansão é o **investidor**. Além do capital, é essencial que o investidor dê o suporte que a empresa precisa com networking, experiência e um nome de peso no mercado. O que chamamos de **Dinheiro Inteligente ou Smart Money**. Segundo Gabriel, o investidor New Enterprise Associates, foi escolhido pois é um dos mais antigos e conhecidos dos Estados Unidos e tem participação em outras empresas de sucesso mundial com solução e modelo de negócio open source como MongoDB, Elasticsearch e Sugar CRM. Ou seja, o investidor já possui experiência prévia na criação de empresas com modelo de negócio similar, o que ajuda a **acelerar as tomadas de decisão e o crescimento do negócio**.

## Canais de aquisição de clientes

Quando um negócio está no início da sua jornada, geralmente faltam recursos e clientes e transformar este cenário é, sem dúvida, um dos principais desafios do empreendedor. No **Méliuz**, que hoje é o maior portal brasileiro de *cashback*, não foi diferente. O CEO da empresa, o empreendedor Israel Salmen, destaca que a escolha inicial da empresa para trazer seus primeiros usuários foi buscar por canais de atração de baixo custo ou, até mesmo, sem qualquer custo. O intuito era validar o produto com esses usuários para então começar a vislumbrar um crescimento no mercado. Salmen cita no estudo de caso dois canais de baixo custo que foram usados na primeira fase do negócio: **Parcerias e SEO (Search Engine Optimization)**, que são opções de baixo investimento e que, em geral, garantem usuários qualificados para o negócio.

Em **Traction: How any startup can achieve explosive customer growth**, os autores **Gabriel Weinberg** e **Justin Mares** definem que os canais de aquisição de clientes são chamados de *Canais de Tração*. “São canais de marketing e distribuição através dos quais sua empresa pode ganhar tração, ou seja, o crescimento real de clientes”, explica trecho do livro. Os autores elencaram, após uma série de entrevistas realizadas com 40 fundadores de empresas bem-sucedidas, os **19 canais de tração** que são utilizados por empreendedores. **Cada canal tem sua particularidade, capacidade de tração e indicação para ser explorado**. Os 19 canais são: Marketing viral; Assessoria de Imprensa; Assessoria de Imprensa não convencional; Search Engine Marketing (SEM); Publicidade online; Publicidade tradicional; Search Engine Optimization (SEO); Marketing de Conteúdo; E-mail Marketing; Engenharia como marketing; Blogs direcionados; Desenvolvimento de negócios; Vendas; Programas de Afiliados; Plataformas existentes; Trade Shows; Eventos; Palestras; e Criação de Comunidades.

De acordo com o livro, é preciso definir um objetivo de tração a ser atingido. Nas empresas em estágios iniciais, normalmente, o objetivo é conseguir tração suficiente para aumentar o financiamento ou tornar-se rentável. Mas, em qualquer caso, é preciso definir os números que representam esse objetivo a ser conquistado. Por exemplo, quantos clientes você precisa e a qual taxa de crescimento. “A estratégia de tração deve sempre ser focada no objetivo de tração. Isso significa concentrar-se em ações de marketing que resultem em um impacto mensurável e significativo para o objetivo definido”, afirmam os autores.

São consideradas três fases de uma empresa onde a estratégia de tração deve ser pensada de acordo com cada propósito:

**1ª Fase – Criar algo que as pessoas querem**

**2ª Fase – Colocar no mercado seu produto**

**3ª Fase – Aumentar o seu negócio**

A **1ª fase** é muito focada no produto. Ao mesmo tempo em que ele é desenvolvido, busca-se também a tração inicial. Seja através de palestras, e-mail, conferências, e basicamente qualquer coisa que te coloque frente a frente com o consumidor. Na **2ª fase**, você já terá um produto aprovado pelos consumidores, ou seja, já tem um product/market fit estabelecido. Refine sua posição e comunicação com o mercado. Ao atingir a **3ª fase**, seu modelo de negócios e sua posição estarão estabelecidos e seu foco será escalar para dominar o mercado e ter lucratividade.



Em cada fase, a estratégia adotada também deve ser diferente, pois alguns canais podem funcionar bem na 1ª fase, mas nem tão bem na 3ª fase.

Para auxiliar os empreendedores a descobrirem quais dos 19 canais de tração são os mais adequados para a fase e objetivo do negócio, Weinberg e Mares desenvolveram uma ferramenta chamada **Bullseye**, que, em português, significa “olho do touro”, e denomina também a parte central de um alvo de tiro. Expressões em português com significado similar seriam “acertar em cheio” e “acertar na mosca”. Pensando em negócios, o objetivo do **Bullseye** é mirar no canal de tração certo para atingir o público-alvo certo e destravar o próximo estágio de crescimento do seu negócio.

Para encontrar o melhor canal de tração, o método **Bullseye** foi construído em cinco etapas: **Brainstorm**, **Classificar**, **Priorizar**, **Testar** e **Focar**.

### 1. Brainstorm

A equipe deve fazer um brainstorm e pensar como cada canal pode ser utilizado para trazer tração à empresa.

### 2. Classificar

A segunda etapa organiza os resultados do brainstorm e é quando deve-se pensar mais criticamente em cada canal de tração. Cada um dos canais deve ser classificado em três categorias, que formam um alvo. No centro, os canais de maior potencial; seguido pelas possibilidades e na camada mais externa os canais de menor potencial.

A) maior potencial -> canais de tração que a equipe considera mais potencial, e através de pesquisa, pareçam ser os mais viáveis

B) possibilidade -> Aqui são os canais que podem não ser tão certos, mas que têm algum potencial futuro

C) menor potencial -> aqueles canais que fogem do foco da empresa

### 3. Priorizar

Nesta etapa, deve-se analisar apenas o **Bullseye** do alvo, ou seja, o círculo central onde estão os canais de maior potencial. De todos os canais considerados no alvo, deve-se agora filtrar apenas três. Se você tem menos de três, a equipe deve-se concentrar em encontrar mais canais com grande potencial; caso tenha mais de três, concentre-se em reduzir.

### 4. Testar

O objetivo desta etapa é descobrir em qual dos canais no **Bullseye** vale mais a pena focar. Essa decisão pode ser tomada baseada em testes relativamente fáceis e baratos, e pensados para responder algumas questões. Sendo estas:

a) Qual será o custo de aquisição de cliente através deste canal?

b) Quantos clientes estão disponíveis neste canal?

c) Os clientes atraídos através deste canal são os que você busca?

### 5. Focar

Se tudo ocorrer bem, os testes dos canais do **Bullseye** devem retornar bons resultados e, então, a empresa deverá focar os esforços no canal que mais se destacou. Em qualquer fase da vida de uma empresa, apenas um canal domina em termos de aquisição de clientes. É por isso que não é recomendado focar em mais de um canal por vez, isso deve ocorrer apenas depois que você tiver testado e comprovado que este canal é o ideal. Além de identificar os melhores canais e estratégias de tração, a dica de Salmen para empresas é conhecer bem os números e estar familiarizado com eles. Uma das informações mais importantes é ter claro qual o **Unit Economics** do seu negócio. “Conhecer o Unit Economics é a tarefa número 1 para você começar a escalar”, avalia o CEO.

## Mas, afinal, o que é Unit Economics?

O conceito de **Unit Economics** é definido como “a receita direta e custos associados a um modelo de negócios, expressados com base em uma unidade”. A partir do conhecimento destes dados, é possível projetar a rentabilidade da empresa e quando essa lucratividade poderá ser alcançada. A unidade base varia de acordo com o modelo de negócio da empresa, mas, em geral, refere-se ao cliente/consumidor. Por exemplo, uma empresa que trabalha com assinatura mensal, a “unidade” é o assinante; já em uma companhia aérea, a “unidade” pode ser o número de assentos vendidos nos voos. Uma vez definida sua unidade base, o próximo passo é identificar:

- a) Quanto da sua receita deriva da unidade base definida
- b) Qual é o custo para alcançar essa receita.

Duas métricas são comumente utilizadas para coletar os dados acima, são elas: **LTV (Lifetime Value/ Tempo de Vida)** que expressa a receita gerada pela cliente durante o período em que permaneceu no negócio ou produto; e o **CAC (Customer Acquisition Cost/ Custo de aquisição do cliente)**, que demonstra o quanto foi investido para atrair um novo cliente para seu negócio. As melhores práticas de negócio consideram que a melhor proporção entre essas duas métricas é de 3:1, ou seja, o valor do LTV três vezes maior que o CAC.

Saber avaliar os dados do negócio é algo valioso para o desenvolvimento das estratégias de marketing. O professor Francisco Rolfsen Belda, neste estudo de caso, chama a atenção para a necessidade de acompanhamento das métricas para avaliar e planejar ações de comunicação de melhor desempenho. “(...) No ambiente das mídias digitais, existe todo um conjunto de dados que instrui essas decisões para que uma ação de marketing seja a mais efetiva e eficiente possível. Nesse sentido, o caso do Méliuz é emblemático pelo uso refinado dos dados sobre comportamento dos usuários de modo a amparar este planejamento no que se refere, por exemplo, as estratégias de aquisição do cliente e de manutenção desse cliente a partir de um relacionamento direto (...)”, destaca o especialista.

Numa estratégia de canal de aquisição de clientes, é necessário sempre analisar e avaliar essas métricas em cada canal a fim de identificar qual a melhor oportunidade para investir no momento de escalar o seu negócio. Por isso, conhecer o **Unit Economics** pode render uma leitura mais correta sobre o estágio em que está o seu negócio. O importante é não procurar atalhos durante este processo de entendimento e avaliação do **Unit Economics**. Quando feito corretamente e continuamente, a análise do **Unit Economics** irá mostrar oportunidades, apresentar falhas a serem corrigidas e direcionar o empreendedor para melhores estratégias a fim de maximizar os lucros e resultados.

Outro conceito super válido e também utilizado pelo time de marketing da Méliuz na hora de selecionar as melhores oportunidades para a empresa é a **análise Cohort**. Uma **análise Cohort** verifica o comportamento dos clientes, porém dividindo-os em grupos a partir de características semelhantes entre si. Com essa métrica é possível segmentar os usuários e acompanhá-los, identificando como se relacionam com sua empresa ou produto e extraindo informações mais específicas sobre o comportamento do cliente. Por exemplo, uma análise de Cohort pode ser aplicada em um grupo de usuários de determinada plataforma digital no mês de maio, no mês de junho é possível ver como esse grupo se comportou, qual a recorrência na plataforma, quem continua utilizando, quem parou de usar. Conhecer essas informações irá auxiliar no planejamento de estratégias de canais mais certeiras.

*Uma estratégia de canal só é eficiente se estiver ligada a uma estratégia de engajamento, ou seja, sua capacidade de manter os clientes entusiasmados com o seu produto.*

“(...) um bom monitoramento dos dados, um bom acompanhamento rigoroso dessa experiência do usuário através de métricas, que podem ser analisadas racionalmente, é talvez o fator preponderante na hora de um planejamento racional de marketing estratégico”, salienta o professor Belda.

Israel Salmen comenta com orgulho sobre a **equipe de atendimento do Méliuz**, onde, de fato, o objetivo predominante de cada um dos profissionais é atender o cliente, resolver seus problemas e garantir a melhor experiência que o Méliuz possa proporcionar ao usuário nesse relacionamento. Nesse sentido, uma das estratégias adotadas por empresas é o **Marketing de Relacionamento**. O Marketing de Relacionamento tem como propósito aprofundar o relacionamento com o cliente e proporcionar à empresa o desenvolvimento de autoridade e reputação no mercado em que atua e, por consequência, a construção de uma grande marca. Contudo, é importante considerar que o Marketing de Relacionamento é estratégico para resultados a longo prazo, pois para que seja bem feito é preciso tempo, criatividade e estabelecer um alto grau de afinidade entre a marca e seu público-alvo. *O objetivo do Marketing de Relacionamento é construir um vínculo contínuo e progressivo, elevando clientes ao patamar de fãs da empresa.*

No Méliuz, essas diretrizes são levadas à risca, tanto que como resultado dessa **cultura de paixão pelo cliente**, por resolver problemas e comprometimento por atender com excelência o consumidor, a empresa figura sempre entre as melhores posições no ranking do ReclameAqui. “A gente já faz o dever de casa, que é resolver os problemas dos usuários, de atender bem, e tentar evitar problemas, a gente faz isso muito bem feito aqui dentro de casa, mas, mesmo quando sai de casa, a gente tenta brilhar e fazer do atendimento o melhor momento possível, realmente demonstrar paixão pelo cliente, então esta é nossa cultura”, destaca o CEO. O que o Méliuz busca é o que tem se propagado atualmente como a entrega do **Momento UAU**. Para chegar a este estágio de encantamento do cliente pelo valor da sua empresa ou a plena satisfação com seu produto/solução, é muito importante conhecer a fundo o seu usuário, reconhecer suas expectativas para que possam ser superadas e prestar atenção nos detalhes para saber como superá-las.

Para finalizar este estudo de caso, uma prática adotada pelo Méliuz tem garantido bom retorno para a empresa e pode ser facilmente reproduzida por outros empreendedores que buscam estreitar seu relacionamento com os clientes. Todo final de mês ao analisar o **Net Promoter Score (NPS)**, metodologia utilizada para medir a satisfação do cliente sobre a empresa ou produto, cada integrante da equipe de atendimento tem como missão converter um cliente detrator (não satisfeito) em promotor (fã da empresa). Essa é uma das metas do Méliuz. Para isso, é necessário empenho, diálogo e criatividade. É uma forma de motivar a equipe, mantê-la engajada e promover a cultura de paixão pelo cliente.

## Marketing e Bullseye Framework

“Marketing é fazer, metrificar e entender o que são aquelas métricas”, a afirmação é do CEO da Gama Academy, Guilherme Junqueira. Segundo ele, as ações de marketing adotadas na startup não foram definidas com base em fórmulas prontas, mas sim na prática, o que rendeu muitos aprendizados a equipe e resultados surpreendentes. “O nosso primeiro vídeo teve mais de 25 mil visualizações em menos de três semanas, então, foi bizarro quando viralizou, eu acho que a gente aprendeu muito a usar conceitos de marketing digital”, destaca o CEO. Nesse contexto, um dos aprendizados foi a importância de medir, entender e agir rápido quando necessário, contando com a interação e iniciativa de toda a equipe, e tendo como principal desafio comunicar situações diferentes com eficiência. Junqueira revela que uma das estratégias para atrair pessoas para seu negócio é ter um mote a ser explorado e que seja capaz de entregar sua proposta de valor em um anúncio, por exemplo. Outra dica é propor essa ação direcionada a um público específico, mas não extremamente delimitado.

O professor Francisco Rolfen Belda enfoca o papel do marketing para as organizações. Fundamental nas estratégias de comunicação, ele atua frente a todos os relacionamentos que uma empresa pode manter, ou seja, junto aos colaboradores, fornecedores, consumidores, entre outros. Belda classifica o marketing como imprescindível para a construção da marca e para a disseminação das informações necessárias para despertar a motivação dos potenciais clientes e também renovar o interesse dos já existentes. A Gama Academy utilizou o “Bullseye framework”, que é uma metodologia para potencializar o alcance da empresa junto ao seu público.



Em inglês, *bullseye* significa “no olho do touro”, expressão que traz o mesmo sentido que a expressão “acertar na mosca”. O propósito com essa técnica é selecionar os canais certos para ganhar tração. O Bullseye apresenta e analisa 19 canais de aquisição de clientes, desses, segundo a técnica, o empreendedor precisa selecionar os três mais relevantes para o negócio. Para chegar a esses três canais prioritários existe um passo a passo que auxilia na decisão.

Os 19 canais analisados pelo Bullseye Framework são:

1. Marketing viral: criar mensagens que façam com que seus clientes tragam novos clientes, sem que você tenha que direcionar publicidade para este público novo.
2. Assessoria de imprensa: entrar em contato com revistas, jornais, blogs e outras formas de mídia para que eles publiquem histórias falando da sua empresa e seu produto ou serviço.
3. Assessoria de imprensa não-convencional: “não-convencional” pode ser qualquer maneira que resulte em uma grande quantidade de publicidade, mesmo que negativa ou polêmica.
4. Search Engine Marketing (SEM): o Google Adwords ainda é a maior rede de publicidade online e comprar anúncios em mecanismos de busca, como o Google é uma maneira de atrair atenção.
5. Publicidade online: podem ser propagandas que aparecem em redes sociais, como Facebook ou Twitter, ou banners que aparecem em outros sites.
6. Publicidade tradicional: você conhece, os outdoors, banners, panfletos, etc. A publicidade online é mais barata, mas a tradicional ainda não está morta.
7. Search Engine Optimization (SEO): uma boa otimização do seu site para que aparece em mecanismos de busca, pode gerar visitas de graça através das palavras-chave certas.
8. Marketing de conteúdo: criar conteúdo que seus clientes possam estar interessados e oferecer ele de graça ou a um preço baixo para chamar atenção para o seu produto ou serviço.
9. E-mail marketing: o e-mail é o jeito mais efetivo de reengajar usuários e clientes existentes. Se alguém comprar de você, ele deve ser colocado em uma campanha de marketing por e-mail
10. Engenharia como marketing: desenvolvimento de software e aplicações que possam ser usados em paralelo ao seu produto ou serviço.
11. Blogs direcionados: Embora possa ser classificado como assessoria de imprensa, criar relações fortes com blogs que atinjam o mesmo nicho do seu produto ou serviço, pode direcioná-los a sua empresa.
12. Desenvolvimento de negócios: estabelecer parcerias e acordos com outras empresas para que uma possa promover o produto da outra de forma conjunta.
13. Vendas: Gerar leads para seu negócio e continuamente fazer a prospecção ativa de clientes.
14. Programa de afiliados: recompensar um cliente fidelizado quando este trazer ou indicar um novo cliente para o seu negócio.
15. Plataformas existentes: utilizar plataformas que já existem, especialmente online, para promover seu negócio. Por exemplo, o Facebook ou YouTube.
16. Trade Shows: um exemplo antigo de como ganhar clientes em fase inicial, mas ainda efetivo. Participar de eventos de divulgação e networking para expor seu produto ou serviço.
17. Eventos: caso não queira esperar pelo próximo trade show, você pode fazer seu próprio evento para divulgar sua empresa, como aulas, eventos, conferências e etc.
18. Palestras: entre os trade shows e seus próprios eventos, busque aceitar a oportunidade de falar em apresentações e palestras para poder promover seu produto ou serviço.
19. Criação de comunidade: criar e incentivar comunidades e fóruns de pessoas que se relacionem com sua empresa ou do mesmo nicho.

A técnica do Bullseye foi apresentada no livro *Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth*, dos autores Gabriel Weinberg e Justin Mares. Para aprender mais sobre o Bullseye Framework, **confira nosso artigo sobre o assunto**. A Gama Academy apostou nessa técnica para cumprir uma meta audaciosa de alcançar 5 mil candidatos num prazo de um mês.

## A importância da estratégia de construção de reputação

Guilherme Cerqueira, CEO da **Worthix**, primeira empresa de pesquisa do comportamento do consumidor utilizando inteligência artificial do mundo, enfatiza a importância da construção de reputação, mais do que a obtenção inicial de lucros. Como já dizia **Philip Kotler**, considerado um dos pais do marketing, “venda valor, não preço”. E essa é a filosofia que a **Worthix** decidiu seguir com sua maneira de se posicionar no mercado. **Philip Kotler** também cita que “não consumimos produtos, mas sim a imagem que temos deles”. Isto significa que o desafio das organizações é transmitir seus princípios através de sua marca, para que sejam facilmente identificados pelo seus consumidores. Nesse sentido, é fundamental para a existência da marca, e consequentemente da empresa, a construção da sua reputação, ainda mais no contexto atual guiado pela competitividade de mercado e de diálogo constante proporcionado pela circulação da informação que se intensifica, sobretudo, pela tecnologia. Assim, é vital que cada organização se preocupe e invista na construção e manutenção de uma boa reputação.

A maneira que Cerqueira e seus sócios encontraram para desenvolver a reputação da empresa foi ofertar o produto a empresas já consolidadas no mercado. A intenção era construir uma boa avaliação da **Worthix** junto a essas grandes companhias, de modo que outros potenciais clientes também se interessassem pelo produto. A reputação empresarial se constrói a partir da opinião de terceiros sobre sua empresa ou produto e a influência que essa opinião exerce sobre potenciais públicos e mercados. Essa aproximação com os primeiros grandes clientes se deu através de uma oferta de pouco atrito, ou seja, a **Worthix** oferecia seu produto a um preço muito barato, em forma de trial gratuito, ou até de graça, dependendo do interesse na empresa, retomando à filosofia de vender valor defendida por **Kotler**. “Eu estou concentrado em conquistar empresas grandes utilizando o nosso produto, dizendo que gostam dando depoimentos positivos em relação a ele. E para isso, a gente está dando utilização gratuita para boa parte delas, simplesmente para poder traçar marcas de peso dizendo para o mercado ‘Olha, esse negócio que esses caras inventaram funciona’”, comenta Guilherme Cerqueira.

O professor Carlos Henrique Aiello ao complementar o Estudo de Caso, também enfatiza a importância de uma marca com boa reputação. Aiello destaca que uma marca forte é o que diferencia seu produto ou serviço dos demais no mercado competitivo, tornando-se atraente para o cliente. “[...] é importantíssimo trabalhar com essa reputação, porque sabemos que a marca é o maior bem intangível de uma organização, em que a gente leva anos para conquistar, para atingir o mercado, e segundos para perde-la. Então a reputação é de extrema importância” adiciona o professor. O CEO Guilherme Cerqueira ainda desenvolve este conceito ao explicar que se você começar cobrando pelo seu produto antes de ter um nome de peso ligado a ele, a curva de venda, e o atrito gerado por ela, pode ser tão grande que a empresa acaba quebrando por não conseguir fechar muitos negócios.

O serviço de pesquisa de comportamento do consumidor da **Worthix** já é utilizado por grandes empresas nacionais e internacionais, como **IBM, Siemens, Vivo, TAM, C&A**, entre outras. “Construir essa reputação através dos próprios clientes foi o nosso primeiro passo, até para gente ser respeitado, até para gente ser ouvido e até para você ir de uma empresa falar para outra” comenta Guilherme Cerqueira sobre a estratégia adotada pela **Worthix**. O CEO ainda adiciona que tendo esta “vitrine” de grandes empresas para mostrar seu produto, fica muito mais fácil vende-lo para pequenas e médias empresas, onde está a maior parte dos clientes e do lucro. Porém, Cerqueira adverte que o contrário nem sempre é verdadeiro. Muitas vezes não é porque pequenas e médias empresas estão usando seu serviço, que as grandes irão se interessar em usar.

Ao acelerar as vendas através de parceiros, Guilherme Cerqueira também conseguiu fortalecer a marca da **Worthix** no mercado, criando uma reputação forte para a empresa logo no começo de sua atuação, ao trabalhar com empresas de grande porte. A estratégia usada por Guilherme Cerqueira para construir a reputação da **Worthix** é apresentada como um dos canais de atração de clientes no livro ***Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth***, de **Gabriel Weinberg e Justin Mares**. Os autores explicam no livro que existem vários canais de tração que devem ser considerados quando se está montando uma estratégia para atrair seu público para sua marca. O livro cita **dezenove canais de tração**, sendo que definir o canal ideal vai depender do objetivo e da área de atuação do seu negócio.

No caso da Worthix, os empreendedores optaram de forma inteligente pela utilização do **programa de parceiros**, um dos canais apresentados por Weinberg e Mares, como maneira de construir reputação, ao mesmo tempo em que novas parcerias eram estabelecidas pelo canal. Nesses casos, a técnica utilizada pela Worthix as empresas era oferecer o serviço gratuitamente, ou por uma fração do valor, e estas empresas parceiras divulgavam o produto para seus clientes, propagando com mais rapidez a marca e o serviço da Worthix. Um dos exemplos citados por Cerqueira referente à utilização dessa estratégia é a parceria com grandes consultorias que já estão utilizando o serviço da **Worthix** e, assim, constituem a ponta da flecha para atingir outros clientes, levando a marca da empresa até novos públicos e endossando o seu nome.

## Sem medo de falar sobre sua ideia!

Grandes negócios nascem de boas ideias, que muitas vezes podem ser simples, mas que resolvem grandes problemas. Quando o CEO da MaxMilhas, Max Oliveira, teve a ideia que hoje sustenta o seu negócio, ele a considerava um hobby, embora tivesse noção de que poderia ajudar muitas pessoas, contudo não tinha dimensão do potencial do que acabava de criar. A MaxMilhas é uma plataforma digital que faz a intermediação entre compra e venda de milhas, possibilitando descontos de até 80% em passagens aéreas. Criada em 2013, em Belo Horizonte (MG), tem como proposta conectar quem quer voar, a preços mais acessíveis, a quem possui milhas e não tem tempo de utilizá-las antes do prazo de expiração e quer transformar essa vantagem em um benefício monetário. A plataforma tem seu próprio sistema de busca de voos, permitindo a comparação entre valores disponibilizados pelas companhias aéreas e aqueles encontrados por milhas no portal.

Oliveira revela que antes de planejar e montar, de fato, uma empresa, sua atitude inicial foi dividir sua ideia com várias pessoas, expor o que pensava, o que pretendia resolver, e nesses bate papos foi colhendo feedbacks e insights que o ajudaram a desenvolver o negócio e a validar a ideia, pois percebeu que ela tinha sentido tanto para quem gostaria de viajar quanto para quem tinha milhas, mas não conseguia usá-las na integralidade. Agregando conhecimento a esta aula, o professor Francisco Rolfsen Belda também destaca a importância de buscar validar sempre a ideia, a inspiração ou hobby que o empreendedor acredita ter potencial para se transformar num bom negócio. Como uma boa dica nesse processo de validação da ideia, o especialista recomenda que o empreendedor procure disseminá-la, buscar feedbacks, tentar verificar a originalidade do projeto, enfim, checar a viabilidade e a potencialidade da ideia, para então dar o próximo passo, conquistar sócios ou investidores para o desenvolvimento do negócio. “É necessário testá-la, primeiro entre amigos, com a família, com colegas de trabalho, participando de eventos, apresentando uma palestra, vendo como aquela ideia ecoa dentro de um ambiente, se possível, com algumas pessoas que já tenham alguma experiência de mercado. Se essa ideia resistir ao primeiro teste de reconhecimento, então é hora de buscar um investidor, alguém que aposta não apenas verbalmente, acreditando naquele empreendimento, mas aposta efetivamente, colocando seu capital em risco”, pontua o professor.

## Encontrando o sócio certo!

Além de amadurecer a ideia, as rodadas de conversa também ajudaram Oliveira a encontrar sócios capazes de contribuir para o crescimento da empresa. Os dois sócios que começaram a MaxMilhas juntos com Oliveira foram Conrado Abreu e Hiran Cesar. Com o primeiro, por ter uma relação mais próxima com CEO, o contato foi imediato e, ao compartilhar a ideia, surgiu ali uma oportunidade. No caso de Hiran, que hoje já não integra mais a sociedade na empresa, a aproximação se deu por meio de indicações. Oliveira conta que hoje considera como um dos mais valiosos aprendizados do início da jornada da MaxMilhas, a importância de analisar muito bem o perfil das pessoas que trabalharão no negócio, em especial, aqueles que poderão se tornar sócios. De acordo com o CEO, para que o desenvolvimento da empresa possa fluir bem, é fundamental que todas as habilidades se complementem.

## Protegendo o negócio

Em **Venture Deals**, livro focado em auxiliar empreendedores a conhecer as relações societárias e de investimentos, os autores Brad Feld e Jason Mendelson destacam que o

relacionamento dos sócios, com o passar do tempo, geralmente sofre com algumas desavenças, com frequência em razão de estresse nos negócios, competência, personalidade ou então mudanças de prioridades para algumas das partes. Diante deste cenário, os autores, ressaltam que é comum um ou mais fundadores deixarem a empresa, e nem sempre com tranquilidade. Como forma de antecipar esse tipo de aborrecimentos e interferências para o bom andamento do negócio, é recomendado estruturar em documentos como serão esses procedimentos. De acordo com Feld e Mendelson, várias formas de contrato cobrem essas situações, levando em conta as perspectivas dos fundadores e também dos investidores. Um desses documentos é o Vesting, que será esmiuçado com mais detalhes a seguir.

Vesting é um termo jurídico muito utilizado nos Estados Unidos, assim como por todos os tipos de Venture Capitals e startups. Ele define as condições da participação de cada um na empresa, considerando todos aqueles que são acionistas, mas que não compraram sua participação na startup, incluindo assim fundadores, funcionários, advisors, membros do conselho, etc. Com o Vesting, é possível atrelar a concessão do percentual acordado mediante a gatilhos, como, por exemplo, tempo de permanência na empresa.

## Vantagens

Assim como o CEO da MaxMilhas, o professor Belda também destaca as vantagens do contrato de Vesting, que visa proteger o empreendedor. O especialista chama a atenção sobre como deve ser estabelecida a relação societária em um negócio, pois, muitas vezes, as expectativas sobre a empresa podem ser diferentes entre sócios e investidores, por exemplo. “O Vesting é um dos instrumentos jurídicos e administrativos mais adequados para fazer com que a participação de cada sócio seja proporcional aos resultados gerados. O regime de Vesting é uma forma do empreendedor se precaver contra sócios que não entregam aquilo que prometem. Portanto, é muito importante pactuar e estabelecer em que condições essas participações serão exercidas a médio e longo prazo”, finaliza o professor.

Os autores de ***Venture Deals*** também reservam um espaço em seu livro para tratar mais detalhadamente sobre o Vesting. Eles afirmam que apesar de ser um conceito simples, pode render implicações inesperadas. Ainda ressaltam que este é um recurso eficiente para a garantia de comprometimento a longo prazo na relação sócios e empresa. Numa forma mais clara, por exemplo, um sócio detém 50% das ações da empresa, e o Vesting adotado é de quatro anos. Caso este sócio decida deixar o negócio na metade deste período, ou seja, ao final do segundo ano, ele só terá direito a 25% das suas ações no momento da saída. Nas considerações dos autores de *Venture Deals*, um contrato de Vesting deve ser entendido como uma ferramenta para alinhamento geral, que impacte e proteja fundadores, funcionários e investidores, e afirmam que “*uma abordagem equilibrada e consistência*” é fundamental para que este termo entre as partes seja duradouro.

