

## Gestão de Produto

A gestão de produto é responsável por fazer a **conexão de todas as áreas da empresa**, entre elas marketing, finanças e comercial, para que sejam definidas funcionalidades que ajudem essas áreas a atingir seus objetivos estratégicos de negócio.

### A relevância do gestor de produto

Um gerente de produto deve pesquisar sobre seu mercado, seu comprador e o problema que seu público está tentando resolver. É preciso assimilar grandes quantidades de informações, incluindo feedback qualitativo de clientes, dados quantitativos das ferramentas de análise e estatísticas, relatórios de pesquisa e tendências de mercado, para citar apenas algumas. O gestor de produtos tem um papel bastante variado na empresa. Para suprir as necessidades da empresa, ele precisa de habilidades em áreas como **negócios, experiência do usuário e tecnologia**. É preciso ser realmente bom em estratégia, ser inspirador e entender o retrato a longo prazo. Ao mesmo tempo, também é necessário ser realmente bom no lado operacional e fazer as coisas acontecerem. Um bom gerente de produto atua como CEO do produto. Bons gerentes têm uma visão realista do que é sucesso em seus meios de produto e garantem que esta visão se torne realidade, custe o que custar. Gerentes eficientes são vistos por toda a equipe como o líder do produto.

### Negócios, tecnologia e experiência do usuário

Martin Eriksson, um dos autores do livro *Product Leadership*, descreve o gestor de produtos em uma interseção simples entre negócios, tecnologia e experiência do usuário (UX).

- **Tecnologia:** o gestor de produtos tem que compreender o que será construído antes de começar a construir. Isso não significa que ele precisa saber codificar, mas ser capaz de entender a tecnologia. O *product manager* precisa se envolver o máximo de tempo possível com o desenvolvimento da equipe, ter uma linguagem compartilhada e de compreensão com seus engenheiros.
- **Experiência do usuário (UX):** o gerente de produto tem que ser apaixonado pelos clientes e pelos problemas deles, pois a voz do cliente dentro de uma empresa vem do gestor e não deve ser ignorada. Para que isso aconteça, faz parte da função do *product manager* sair para conversas com clientes, obter feedbacks em primeira-mão, bem como colaborar com o trabalho dos designers internos e externos, que fazem parte desse processo.
- **Negócio:** os gerentes possuem, acima de tudo, uma função de negócios, com foco em reproduzir o valor comercial de um produto. Para atingir as metas, a otimização do produto deve ser de extrema importância para o gestor, pois é isso que proporciona o retorno do investimento.

Além disso, o gerente de produto precisa conhecer técnicas de marketing para tomar decisões sobre importantes funcionalidades implantadas, principalmente no que diz respeito a capacidade viral do produto.

### A importância da gestão de produto no negócio

Uma vez que o produto é concebido, o gestor tem como responsabilidade propagar a ideia em todo o negócio. É indispensável que o gestor acredite no resultado da equipe, pois além de ser uma forma de motivação para o time, que se empenhará mais para atingir as expectativas e para desenvolver os melhores projetos e soluções para o problema do cliente, se ele não se animar com o produto, como pode esperar isso do consumidor?

Após a criação do produto, o gerente precisa elaborar um plano estratégico com mapa de crescimento, validação de problemas, projetos interativos e desenvolvimento. A função do gestor, depois que o produto foi criado, é monitorar os indicadores de desempenho do mesmo e o alinhamento da estratégia para que sejam definidas integrações com todas as áreas, e estas façam sugestões de funcionalidades e evolua o produto progressivamente dentro da estratégia do

negócio. O gestor é a visão do consumidor que atua dentro do negócio, ao passo que também tem que considerar os interesses da empresa, como custos e eficácia do serviço.

O product manager é o foco do desenvolvimento do produto, pois todos os processos se concentram e dependem dele para acontecer. O gerente está constantemente definindo e renovando o produto que evolui, resolvendo problemas que podem aparecer e administrando de perto para que o produto vá para o mercado no tempo e no orçamento.

## Como alinhar a estratégia do negócio com a evolução do produto

Para medir o crescimento do negócio e mapear os objetivos, a empresa precisa ter um plano estratégico que defina onde ela quer chegar e em qual prazo. E é nesse ponto que a gestão de produto faz toda a diferença para o negócio.

Apesar do gestor de produto se assemelhar a outras áreas de liderança dentro da empresa como marketing ou engenharia, o ponto que diferencia o produto das demais é o **foco na estratégia**. Todos os diferentes elementos que compõe o negócio vêm em conjunto com a estratégia global da empresa. Depois que o plano estratégico é traçado, a empresa precisa da **visão** e do **roadmap** do produto para seguir. Alinhar esses dois elementos à gestão diária das atividades é um dos princípios mais importantes da gestão de produtos.

## Alinhamento da visão do negócio

De acordo com os conceitos de Product Leadership, a visão da empresa é como o centro a que todas as decisões e atividades estão ligadas. Como um conjunto de valores, uma visão esclarece o que será parte do futuro da organização e o que será ignorado. Os seres humanos lidam bem com situações onde há uma descrição clara do futuro o qual estão indo em direção. Esse comportamento natural se traduz em negócios e visões de produtos. Alinhar as atividades diárias da equipe com essa visão permite que o time conecte os pontos e veja o caminho à frente mais claramente.

Após entender o conceito de visão, a pergunta mais comum sobre a visão organizacional é: como ela se traduz em um roadmap de produto? É ela que origina as metas do produto e os prazos a serem realizadas. É a partir da visão da empresa que o **roadmap** é criado.

## Como traçar o roadmap a partir da visão da empresa

A visão é um plano a longo prazo, mas o roadmap é definido para, no máximo, um ano. O roadmap pode ser definido como uma visão de alto nível que direciona aonde o negócio tem que chegar em um período de curto a médio prazo. O roadmap é uma sequência de capacidades que o produto precisa ter para atingir a estratégia de negócio da empresa. São as decisões tomadas para **alinhar a estratégia de produto com o negócio**. É focado nas pessoas e, o processo, no melhor resultado para o cliente.

Para que roadmap esteja alinhado com a visão e estratégia da empresa, ele precisa ter alguns pontos importantes. Abaixo, segue uma listagem dos itens essenciais para um roadmap funcional de acordo com a obra Product Leadership:

- **Foco:** primeiro o roadmap coloca uma lente sobre o trabalho e se concentra no valor do núcleo. Ele também nos ajuda a entender quais elementos não precisam de atenção.
- **Alinhamento:** o roadmap ajuda a criar alinhamento. Ele une toda a equipe de trabalho para os mesmos objetivos. Uma vez discutido o roteiro, a equipe terá clareza sobre quais são suas funções e o que seus esforços vão criar.

- **Prioridade:** saber o que fazer é metade da história; saber quando fazê-lo é a outra metade. Priorização é uma parte central de ter um roadmap que funcione.
- **Visibilidade:** vendo a forma como a equipe trabalha e o que cada um vai fazer, faz com que cada coisa fique mais fácil. Os roadmaps ajudam a visualizar potenciais armadilhas, organizando o trabalho em termos de prioridade e importância.
- **Coordenação:** sobreposição de esforços ou trabalho desalinhado que cancela o progresso causa estresse e desperdício. Fazer com que a equipe trabalhe em ritmo é uma grande parte da criação e manutenção do ímpeto. Todo mundo deve saber a sua contribuição e como ela encaixa com os outros na equipe.
- **Visão:** as melhores empresas e produtos têm uma visão clara de para onde eles vão. Uma grande visão deve pintar um quadro de um futuro mais brilhante para o seu cliente. Não é sobre você. É sobre eles. Um roadmap deve pintar um quadro do que vem ao lado da conquista e acreditar em um relacionamento duradouro com seus clientes.

Nas empresas mais criativas do mundo a definição de roadmap é feita através de um processo de cocriação. Isto significa que os responsáveis por diferentes perspectivas do negócio compartilham a sua visão e criatividade para criar a melhor versão do produto. As ideias geradas pelo time, que não entrarem no roadmap, devem ser guardadas para serem revistas e também utilizadas no futuro.

## Métricas e agilidade

Para Daniel, a área principal que demanda funcionalidades na Stayfilm é a área chamada de **data**, onde são colhidos o feedback dos usuários e os indicadores de performance do produto. É onde são colhidas as informações do que está acontecendo na plataforma e nos indicadores. Essas informações são demandadas para todas as outras áreas da empresa e em cima disso é mostrado para a equipe o que deve ser trabalhado, como deve ser trabalhado, quais são as próximas etapas, onde a Stayfilm gostaria de chegar e o que é preciso fazer para isso acontecer.

Com base nas funcionalidades sobre o produto e também sobre as demandas das áreas – comercial, marketing, cinema, desenvolvimento – são definidas quais as melhores estratégias e, a partir disso, o gerente de produto decide com a equipe o que vai entrar no roadmap e o que cada um tem que fazer para atingir o objetivo. As decisões que movem a empresa têm que estar baseadas em métricas e informações reais, não apenas em ideias sem embasamento.

Daniel ressalta a importância de prestar atenção nas informações que o **core business**, ou seja, a parte central da empresa, está passando. No caso da Stayfilm, essas métricas seriam a quantidade de filmes produzidos, rejeitados, aprovados, a média de fotos usadas pelos usuários, quantos minutos de filme foram produzidos etc. Todos esses indicadores, de diferentes visões do produto, servem para medir o andamento e progresso do negócio. Mas toda a empresa precisa ter uma métrica principal, a métrica mestra.

Na Stayfilm, a **métrica mestra** é o número de compartilhamentos dos filmes produzidos pela ferramenta. Este indicador resulta em várias outras métricas em relação ao benefício do produto. Através do compartilhamento Daniel mede os resultados do trabalho, pois é dele que serão gerados novos acessos, novos downloads e satisfação dos usuários.

## Roadmap e Metodologia Ágil

Para a equipe entregar as demandas do roadmap e atingir suas metas dentro do prazo, são usados recursos de Metodologia Ágil. A Metodologia Ágil mudou a relação entre gestão do produto e engenharia colaborativa e dela nasceram os processos mais utilizados hoje: **Scrum e Kanban**, ambos com foco em resultados rápidos e certos. Estes métodos podem ser usados em qualquer tipo de negócio para estruturar equipes de desenvolvimento.

## O que é e porque a Lean Startup foi criada

O modelo de negócios que existia antes da metodologia Lean Startup pode até ter funcionado para grandes empresas com histórico operacional e um ambiente estático. Mas os negócios que não possuíam nenhum dos dois fatores já tinham uma desvantagem palpável. Em seu início, as startups ainda estão definindo o segmento de mercado, público e até as funcionalidades do produto, tudo muito vago e incerto. E quando o negócio começa a dar errado, os fundadores e investidores abrem mão da empresa e partem para um método chamado “*just do it*”, em português, simplesmente faça. Eles não percebem que o problema pode ser simplesmente a falta de gerenciamento.

Cansado de seguir um pensamento de negócio que não funcionava na sua empresa, Eric Ries começou a desenvolver uma nova metodologia baseada no *Customer Development*, em manufatura enxuta e desenvolvimento ágil. Essa metodologia, chamada por ele de Lean Startup, representa uma nova maneira de criar inovações constantemente.

O autor também aplicou em sua empresa, a IMVU, processos que estavam bem longe do que era pregado pelo pensamento tradicional. Ries lançou um produto incompleto, com erros de programação e instabilidade, e cobrou dos clientes por isso, sempre pedindo feedback desses usuários e fazendo atualizações diárias para evoluir constantemente o produto digital. Ele e sua equipe analisavam esses feedbacks mas não aplicavam as informações do negócio, pois o objetivo não era dar aos clientes aquilo que eles queriam, mas sim dar algo que eles nem sabiam que queriam.

Contrariando toda a metodologia convencional de negócio, a IMVU virou um sucesso. A empresa atingiu um faturamento anual de 50 milhões de dólares em 2011, possuía um catálogo de mais de 6 milhões de itens, eram adicionados 7 mil por dia, e quase todos foram criados por clientes.

## Princípios da Lean startup

Depois do sucesso que virou a IMVU, o escritor de “A Startup Enxuta” começou a se dedicar integralmente ao desenvolvimento de princípios que poderiam ajudar produtos inovadores a alcançarem o sucesso. Assim, ele elaborou cinco princípios:

1. **Existem empreendedores em todos os lugares.** Não é preciso ser dono de uma empresa ou chefiar uma equipe para se encaixar no termo. Eric Ries define startup como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Sendo assim, a Lean Startup pode ser aplicada desde em uma grande empresa até em apenas um setor.
2. **Empreender significa administração.** Uma startup é construída com base em incertezas e por isso precisa de um tipo específico de gestão. É esse cenário que faz o empreendedor ser a peça fundamental do negócio, o responsável pelo seu crescimento e futuro.
3. **Valide o aprendizado.** Antes de inovar um produto, faturar ou atender às necessidades do cliente, é preciso aprender. Produtos digitais exigem um aprendizado constante, que pode validar a visão do empreendedor através de testes e experimentos.
4. **Construir-medir-aprender.** Tirar ideias do papel e transformá-las em produtos é o objetivo das startups. Após a criação do produto, é necessário medir as experiências dos usuários e, a partir delas, determinar se a empresa vai mudar de direção ou seguir a estratégia definida. Mesmo startups de sucesso devem rever esse processo e acelerar o ciclo de feedbacks.
5. **Métricas e números para inovar.** Mensurar o crescimento, estabelecer marcos e priorizar o trabalho são algumas tarefas negligenciadas dentro de um produto digital. Mas é imprescindível que as startups tenham pessoas responsáveis por isso e por uma contabilidade voltada especialmente para o negócio.

A cultura Lean Startup está transformando completamente os negócios e seus sistemas de produção. Esse pensamento preza a qualidade do produto de dentro para fora, e como é possível desenvolver isso, além de aproveitar ao máximo o conhecimento e a criatividade dos funcionários.

Eric Ries resume a metodologia em: “desenvolver novos produtos digitais que possuem grande visão e ambição, com o objetivo de engajar rapidamente o consumidor”. Para que o progresso seja rápido, é necessário que o aprendizado também seja acelerado.

## A importância de se colocar no lugar do cliente

A metodologia Lean Startup é focada em desenvolver soluções úteis para os clientes, e não em produtos que sairão do mercado em alguns meses por não resolverem os problemas dos consumidores.

E para descobrir o que o cliente precisa, o livro “A Startup Enxuta” traz o conceito de Steve Blank: saia do prédio e comece a aprender sobre o público-alvo do seu produto. Um bom exemplo foi o que um gerente da Toyota fez.

Responsável pelo projeto de desenvolvimento de um modelo de minivan da concessionária, **ele percorreu com o veículo mais de 85 mil quilômetros** nos Estados Unidos a fim de sentir na pele quais seriam as dores dos clientes que comprariam a minivan.

Durante o trajeto, ele também conversou com clientes reais e, com base nessas informações e em sua própria experiência, ele validou suas hipóteses e descobriu o que os motoristas americanos esperavam de um veículo como o que a Toyota se propunha a lançar.

Guilherme Cerqueira já atuava no mercado quando identificou uma dor do segmento, com base em sua experiência e análise: a dificuldade das empresas de encontrar uma métrica que variasse de acordo com o grau de interesse do cliente.

Ele percebeu que o grau de satisfação dos clientes não era uma garantia de que eles continuariam fazendo negócios com a empresa. Assim, Cerqueira concluiu que, para o consumidor, estar satisfeito não era o mais importante, o que fazia a diferença era o quanto aquele produto ou serviço valia a pena para ele.

Para ter a validação dessa hipótese, o CEO levou a ideia até seus potenciais clientes, as empresas, e ofereceu o serviço a elas. Por se tratar de um método científico, Cerqueira criou um teste de validação e colocou um protótipo para funcionar dentro das empresas para confirmar se ele realmente resolvia o problema dos usuários.

Durante esse processo, o empreendedor estava focado apenas em resolver uma dor de mercado e agregar valor ao seu cliente. Após o feedback positivo dos usuários, que validaram sua ideia, é que ele começou a pensar no produto e em questões relacionadas, como: quanto e como cobrar, usabilidade, persona, funcionalidades e assim por diante.

Depois da hipótese validada é que a Worthix se transformou em um produto digital, começando com o um MVP, **Minimum Viable Product**, traduzido para o português, produto mínimo viável.

Ries escreve em seu livro sobre a importância de monetizar o produto, mesmo na fase de validação, antes dele estar pronto para ser lançado no mercado. Se os clientes pagam por um serviço que ainda não está em sua melhor versão, ele já é minimamente validado, e o empreendedor não precisa mais procurar por alguém que está disposto a pagar pelo produto antes de lançá-lo de fato no mercado.

Outro ponto levantado pelo autor é a receita gerada pela startup. Quanto mais cedo o negócio começar a captar dinheiro, melhor, pois ele pode retornar em forma de investimento para o próprio produto e aprimorá-lo.



Cobrar pelo serviço logo no início ajuda o empreendedor a classificar qual o valor dele para os clientes. Se o produto ficar em fase de validação por muito tempo, sem gerar receita, muito provavelmente os clientes não vão querer pagar por ele.

## O que é um MVP

Terminado o processo de validação inicial da hipótese, é hora iniciar os esforços para colocar o produto para rodar no mercado. Mas, como já aprendemos nessa aula, quanto antes começar a cobrar por ele, melhor, mesmo que a plataforma ainda esteja longe do que seria o ideal para um lançamento. Para não perder tempo e dinheiro, Cerqueira desenvolveu um MVP, a menor versão possível do produto que possa agregar valor, feito para que os clientes pudessem testar e dar feedbacks, como um protótipo. Ele permite o mínimo de recurso e tempo de desenvolvimento, mas é imprescindível saber mensurar seu impacto no mercado.

A Worthix focou em um MVP que qualquer cliente pudesse usar com facilidade e independente da empresa de atuação. Guilherme conta que essa primeira versão do software incluía apenas as funcionalidades básicas do produto. Mesmo sendo uma versão enxuta, o protótipo agregou valor para os clientes, que começaram a pedir novas rodadas.

O MVP é construído baseado em hipóteses do próprio empreendedor, que devem ser testadas a fim de serem validadas ou não. Esse protótipo passa por todo o processo de construir-medir-aprender, ciclo que define se a startup vai mudar de direção ou permanecer com a mesma estratégia na sua jornada até à visão. Outra técnica de MVP é o MVP com *conciierge*. Por definição, o produto mínimo *conciierge* é quando o empreendedor acompanha seu cliente pessoalmente, e trabalha junto com ele para evoluir constantemente o produto mínimo viável. No MVP *conciierge* o serviço personalizado não é o produto de fato, é apenas uma ferramenta para aprendizagem e testes de hipóteses para evolução do produto.

## Construir, medir, aprender

Para construir um produto que valerá a pena para os clientes é preciso criar hipóteses, que prevê o que vai agregar valor ao usuário, e testá-las. Essas teorias são experimentos científicos que tem como objetivo descobrir como criar um negócio a partir da visão. Segundo Eric Ries, é preciso testar hipóteses de maneira rápida e precisa, permitindo que o empreendedor comece os experimentos de imediato. O experimento científico é mais do que testes e validação, ele é a primeira versão do produto. Este ciclo é chamado de construir-medir-aprender dentro da Lean Startup, e foi o processo que a Worthix fez para validar o aplicativo. Primeiro o CEO construiu a metodologia, depois mediu o quanto o produto resolvia a dor dos potenciais clientes e então, para que ele aprendesse sob a perspectiva dos usuários, ligava de cliente para cliente e analisava as métricas para poder entender o que era importante para o produto que ele estava criando.

O empreendedor constrói hipóteses do produto, define a métrica que será usada para validar e, por fim, cria situações para o aprendizado. Este processo permite qual o melhor caminho para a empresa: pivotar ou perseverar.

Pivotar, ou pivô, significa mudar de direção ou de estratégia, e acontece quando o empreendedor percebe que o plano não está dando certo, ou quando o produto não foi validado. Então, ele precisa mudar o modelo de negócio. Ries deixa claro que as emoções humanas podem interferir na hora de tomar essa decisão, quando o empreendedor se recusa a mudar de direção no negócio com base nos feedbacks. Isso pode levar a empresa a uma subvida, ou seja, ela não vai crescer nem morrer, mas vai consumir recursos e empenho dos funcionários sem chegar a lugar algum. O autor cita o exemplo da Votizen, empresa estadunidense que desenvolveu uma rede online para eleitores do país. Seu CEO, David Binetti, pivotou três vezes antes de alcançar o sucesso. Durante o processo, ele acelerou significativamente o desenvolvimento dos MVPs. O primeiro MVP demorou oito meses para ser criado; o segundo, a metade desse tempo; o terceiro levou três meses; e o último, apenas um mês. Isso mostra como o CEO agilizou seu processo de validação/rejeição da hipótese até encontrar o seu *product/market fit*.

O número de pivôs que uma startup ainda tem pode ser medido pelo número de oportunidades que restam para fazer uma mudança no modelo de negócio de forma rápida, em menos tempo e com custo menor.

## Quais as diferenças entre as métricas e qual é a melhor para o negócio

No livro “Startup Enxuta”, o autor traz dois tipos diferentes de métricas: as métricas de vaidade e as métricas acionáveis. Vamos entender cada uma delas:

**Métricas de vaidade:** são informações e números coletados do produto que não ajudam o empreendedor a tomar uma decisão. Isso não quer dizer que elas não são importantes, mas não são os indicadores que apontarão o sucesso ou fracasso do negócio. Por exemplo, se um produto digital tem como métrica o número de downloads e, em um mês faz uma promoção para estimular esse número, os indicadores gerados por essa promoção são uma métrica de vaidade, pois não representam o número real de downloads que o produto tem mensalmente.

**Métricas acionáveis:** são aquelas que indicam a real situação do negócio e quais os pontos que precisam ser melhorados. Esses indicadores apontam, por exemplo, qual é o potencial de crescimento, engajamento dos clientes, faturamento, dentre outros que podem variar de acordo com o segmento do produto. Um bom exemplo são as métricas acionáveis que a Worthix usa. Guilherme observa três indicadores principais do negócio: aquisição de clientes, engajamento de utilização e abandono do produto. Esses números são acompanhados de perto pelo CEO, que escolheu essas métricas-chave para apontar resultados reais do negócio, não ilusórios.

O best-seller cita o processo de teste da Zappos, e-commerce de sapatos. A empresa acreditava que as pessoas queriam comprar calçados pela internet, e para validar essa visão sem gastar muitos recursos, Nick Swinmurn, fundador do negócio, criou um e-commerce e tirou fotos de sapatos de lojas físicas.

Quando o cliente comprava o produto, Nick ia até as lojas e comprava o calçado para enviar ao seu usuário. Com o MVP, ele descobriu se existia uma demanda para esse tipo de serviço e o quão grande ela era. O protótipo também permitia o contato com clientes reais, o que tornava mais fácil o aprendizado sobre a dor e as necessidades deles. A plataforma cresceu tanto que, posteriormente, foi vendida para a Amazon por 1,2 bilhão de dólares.

Outro grande exemplo de sucesso foi o MVP do Groupon, site de compras coletivas, que começou com um blog que vendia apenas camisetas. Conforme foi gerando interesse entre as pessoas, os itens do blog aumentavam e o produto era validado. O valor de mercado do Groupon gira em torno de 1 bilhão de dólares e a empresa atua em mais de 375 cidades do mundo.

Todo o processo que você estudou agora sobre a Lean Startup visa encontrar o *product/market fit*, que permite a escalabilidade do negócio. Encontrar modelos escaláveis e aumentar a receita coloca a empresa na jornada do sucesso.

## O case da Lady Driver

Em 8 de março de 2017, a **Lady Driver** foi a primeira startup de transporte feminino a obter o credenciamento da prefeitura paulistana. Atualmente é a 5ª empresa de mobilidade urbana com permissão para atuar na cidade de São Paulo. O universo das startups é muito diferente do universo dos negócios tradicionais, sendo mais dinâmico e competitivo. Logo no início desta aula, Reinaldo Lopes, que antes de se tornar COO (diretor de operações) da Lady Driver, era do mundo corporativo, enfatiza essa diferença.

O COO conta o quanto foi desafiador compreender o funcionamento de uma startup, e aconselha quem quiser se aventurar neste meio que leia e estude muito, e busque ajuda de pessoas engajadas, já atuantes no mercado de startups, que conheçam mais sobre o assunto.

## Benchmarking e MVP

Reinaldo Lopes começou sua participação na Lady Driver durante o processo de **benchmarking**. Embora a Lady Driver foque em um segmento específico do mercado voltado para o atendimento exclusivo de mulheres, de acordo com o COO, o **benchmarking – processo de captar dados e métricas para complementar as melhores práticas** – foi feito com base em empresas que operam de forma similar através de networking e pesquisas na internet, já que não existiam números divulgados abertamente por nenhuma das empresas já atuantes na área.

O **MVP** (Minimum Viable Product, ou Produto Viável Mínimo) também foi um procedimento que recebeu atenção dentro da Lady Driver. O MVP construído foi um teste em pequena escala para checar a viabilidade do serviço. O **MVP é projetado para testar hipóteses fundamentais do negócio, e não somente responder a perguntas técnicas ou de design do produto**, e é isso, justamente, o que o diferencia de um protótipo ou teste de conceito. Feito geralmente com o menor custo possível e poucas funcionalidades, ele tem como objetivo dar início ao processo de validação do negócio junto ao mercado no qual pretende atuar, permitindo a mensuração rápida da viabilidade ou não da empresa.

O modelo que a Lady Driver tem seguido na construção de sua jornada encontra respaldo nos conceitos e práticas apresentadas por Eric Ries, autor de **A Startup Enxuta**, livro que defende a adoção de um modelo enxuto e que tem suas bases em processos ágeis para construir, medir, avaliar e validar. Na visão de Ries, “uma teoria abrangente de empreendedorismo deve abordar todas as funções de um empreendimento na fase inicial: visão e conceito, desenvolvimento de produto, marketing e vendas, aumento de escala, parcerias e distribuição, e estrutura e desenho organizacional. Tem de proporcionar um método de medir o progresso num contexto de extrema incerteza. Pode dar aos empreendedores orientação clara sobre como tomar decisões espinhosas: investir ou não em processo e quando investir; formulação, planejamento e criação de infraestrutura; quando fazer sozinho e quando fazer com uma parceria; quando responder ao feedback e quando persistir na visão; e como e quando investir na expansão da capacidade da empresa. E mais que tudo: deve permitir aos empreendedores a realização de previsões que podem ser testadas”.

## Processo de validação

Nesse modelo, o processo de validação é fator determinante para o direcionamento do negócio e, geralmente, ele acontece após muitos testes, muitos feedbacks e conversas com clientes/usuários. “(...)mas com o trabalho árduo de descobrir o que os clientes de fato queriam, ajustando nosso produto e nossa estratégia para atender aos desejos deles. Adotamos o ponto de vista de que nossa tarefa era achar uma síntese entre nossa visão e o que os clientes aceitariam; não era se render ao que os clientes achavam que queriam, ou dizer aos clientes o que eles deviam querer. Quando começamos a compreender melhor os clientes, fomos capazes de aprimorar os produtos.(...)”, relata Ries em seu livro ao exemplificar a importância de encontrar um equilíbrio entre o que se planeja com o que de fato os clientes desejam para a construção de um produto validado.

Dedicar esforços e muito trabalho para calibrar o produto ao longo da etapa de validação é o que fará a diferença para investir em algo que realmente tenha valor no mercado. A **Lady Driver** se espelhou nesses conceitos e validou seu modelo focado em um nicho específico antes de entrar no mercado. Essa preparação rendeu à empresa melhor posicionamento e poder de negociação para os desafios futuros.

Uma grande dificuldade vivida pela **Lady Driver** foi que, apesar do modelo de negócio da startup não ser completamente novo, nenhuma das empresas que atuam nessa área possuem capital aberto. Por conta disto, o acesso a dados para fazer projeções era escasso, como conta Reinaldo Lopes. Para o diretor de operações, é importante entender os números relacionados ao negócio para que seja possível a elaboração de um bom **Pitch Deck**. O **Pitch** é uma **apresentação que mostra a oportunidade do negócio para investidores e fundos de investimento**. Geralmente, é um **conjunto de slides, que deve transmitir uma breve ideia de como funciona o negócio, o estágio em que está, onde pretende chegar, como será**



**realizado e, principalmente, o retorno do investimento.** Um bom Pitch deve sempre conter indicadores de desempenho relevantes.

## Entendendo os números

Entre os dados que devem estar explícitos no Pitch, pode-se considerar o CAC (customer acquisition costs, ou custos de aquisição de cliente), LTV (lifetime value, ou valor de vida do cliente) esperado, margens de lucro e payback (período de retorno de investimento em um projeto). O CAC e o LTV são números essenciais nesta fase inicial do negócio, pois se referem aos **unit economics**, ou seja, a **“receita direta e custos associados a um modelo de negócios, expressados com base em uma unidade”**.

Apesar da dificuldade em apurar dados sobre o segmento em que se inseria a Lady Driver, o COO buscou informações através de diferentes fontes, conversando com pessoas do meio e na internet, realizando benchmark até conseguir chegar em um modelo capaz de validar o negócio. Para todo empreendedor identificar e, principalmente, compreender os números pode se tornar uma vantagem altamente relevante em um mercado competitivo. Os números estão presentes nas diversas fases de uma empresa e, em cada uma delas, cabe ao empreendedor entendê-los para traçar com mais assertividade o caminho a seguir. No caso da Lady Driver, mesmo com a dificuldade inicial de buscar dados para benchmarking que servisse de parâmetros para as projeções da empresa, era entendimento dos sócios do negócio a necessidade de construir um bom Pitch, com dados e métricas reais para apresentar aos potenciais investidores e aumentar as chances de captação de recursos. Nesse sentido, é importante todo empreendedor entender e saber diferenciar as métricas acionáveis das métricas de vaidade.

## Fuja das métricas de vaidade

**Métricas de vaidade** são aquelas **expressivas em volume**, mas **que na realidade não capturam o valor do produto para o cliente**. Para Ries, em *A Startup Enxuta*, o ideal é focar em métricas que expressam o uso do produto, a capacidade de adquirir novos clientes e crescimento de receitas. O autor lista três boas características que as métricas devem conter para não serem métricas de vaidade:

- **Acionáveis:** mostram causa e efeito com clareza e você sabe o que fazer para alterá-la;
- **Acessíveis:** podem ser acompanhadas e entendidas facilmente. A dica é utilizar em relatórios unidades tangíveis, concretas;
- **Auditáveis:** são dados realmente confiáveis.

## Smart Money

Voltando ao estágio em que a Lady Driver se encontrava, todo o capital da empresa estava vindo exclusivamente dos sócios, contudo, eles perceberam que para alavancar o negócio de fato, seria necessário mais investimentos e recursos. A alternativa encontrada foi aproximar-se de um sócio-investidor que pôde desempenhar o papel de **Smart Money**, ou seja, auxiliar não somente com capital, mas também com experiência e conexões com parceiros estratégicos.

## Aprender e evoluir sempre

O modelo enxuto tem como grande característica o constante aprendizado movido pelo ciclo apresentado por Eric Ries. Segundo o autor, os produtos desenvolvidos por startups são experimentos; a aprendizagem sobre como desenvolver uma empresa sustentável é resultado desses experimentos. Esse processo pode ser visualizado em três etapas que formam o ciclo de feedback construir-medir-aprender.

Assim, além das melhorias constantes no aplicativo da **Lady Driver**, Reinaldo Lopes também ressalta o cuidado com a parte orçamentária da empresa e comenta a importância de revisar o orçamento constantemente, principalmente em um negócio com uma proposta de mercado inovadora, pois sempre estará sujeito a variações. O COO cita um exemplo marcante que a startup vivenciou no início da sua operação. De acordo com Lopes, eles descobriram que o serviço de mapas do Google que estavam utilizando requeria o pagamento de uma licença no valor de US\$ 15 mil, algo que não constava no levantamento de custos da empresa. Em razão dessa necessidade, foi preciso refazer o orçamento e definir quais eram as prioridades para o funcionamento adequado do negócio.

Lopes nomeia esse planejamento como a pista de decolagem da Lady Driver. Essa visão geral sobre o negócio, que foi construída a partir de todas as etapas realizadas ao longo da criação e validação da ideia, permitiu aos empreendedores orçar investimentos e apresentá-los na primeira rodada de captação, que tinha como objetivo garantir fôlego de um ano para o negócio se consolidar no mercado.

## O case da Worthix

A **Worthix** é uma empresa que tem como principal atividade mostrar ao empresário como compreender a percepção do cliente sobre o produto ou serviço consumido pode aumentar as vendas e reduzir o churn (índice de cancelamento de clientes). O produto da Worthix é um software que oferece uma metodologia de pesquisa do comportamento do consumidor que usa inteligência artificial para medir com precisão científica quais são as experiências que mais motivam a compra e a lealdade dos clientes. O CEO da empresa, Guilherme Cerqueira, destaca que sua motivação por empreender é pensar que por meio do seu negócio deixará sua contribuição à sociedade e uma marca na história. Para ele, o grande desafio do empreendedor é buscar sempre o conhecimento.

## Conhecimento é o que suporta o desenvolvimento

As principais fontes inspiradoras para Cerqueira são leituras e cases sobre a trajetória de outros empreendedores. Segundo ele, muito se aprende conhecendo a jornada de pessoas que já construíram um legado, pois é possível entender como elas se comportaram em situações de dificuldades ou de extremo êxito. Em relação ao aprendizado em universidades e escolas, a opinião do empreendedor é que em razão da própria dinâmica da inovação nem sempre esses centros acadêmicos conseguem se manter atualizados em seus conteúdos, portanto, não são as principais fontes de pesquisa para ele. Contudo, ele ressalta que alguns locais têm se esforçado para oferecer cursos de alta qualidade a empreendedores.

## Aprender errando

Cerqueira também afirma que procura sempre aprender com seus próprios erros. “Você tem que estar muito preocupado em aprender com seus próprios erros. Aliás, isso é fundamental, porque meus próprios erros me ensinam bastante, nunca tenho medo de errar, quanto mais eu erro, mais eu acerto, é impressionante”, ressalta.

## Cultura participativa gera melhores resultados

Para o empreendedor, a cultura da empresa é uma preocupação, pois ela deve ser difundida aos colaboradores desde o princípio. É ela que vai direcionar os passos do time e que tipo de empresa está sendo criada. Nas experiências de Cerqueira, a liberdade de ideias sempre foi prioridade. Para ele, desde o estagiário até o alto escalão devem ter a mesma oportunidade de se expressar e contribuir para o crescimento do negócio, não há certo ou errado.

*“A gente sempre fez questão de respeitar muito a individualidade das pessoas, a opinião das pessoas, dar espaço para todo mundo falar tudo o que podia”, diz o CEO, que completa ainda: “para mim cultura é uma preocupação enorme porque é algo que a gente tem que começar desde pequenininho (início da empresa), ou seja, desde pequeno você tem que começar dizendo que todo mundo pode, que todo mundo deve”.*

Enquanto desenvolviam a metodologia, os sócios da **Worthix** não estavam no estágio de pensar na plataforma, na usabilidade ou propriamente no produto mínimo viável (MVP ou Minimum Viable Product), pois a prioridade era pensar em resolver o problema. O **MVP** é um conjunto de testes primários feitos para validar a viabilidade do negócio, ou seja, é a versão mais simples de um produto que pode ser lançada com uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento. A partir do momento em que o “problema estava resolvido em termo de metodologia”, o time da Worthix focou seus esforços em projetar uma plataforma de fácil navegação e que fosse intuitiva para quem fosse usá-la, permitindo que o valor do produto fosse capturado pelos usuários.

## Metodologia Lean Startup

A opção foi desenvolver um MVP simples, bem básico, com poucas features no primeiro estágio do negócio. A plataforma tinha um dashboard simples onde o cliente podia acompanhar sem qualquer dificuldade o andamento da pesquisa de satisfação que estava sendo aplicada. O resultado foi super positivo, os sócios da Worthix colheram feedbacks satisfatórios que mostravam que os clientes estavam conseguindo utilizar corretamente a plataforma, validando assim o MVP. De acordo com Cerqueira, as avaliações dos clientes foram muito importantes para o aperfeiçoamento do produto. Foi fundamental entender na prática a experiência que as empresas estavam tendo com a plataforma, entender quais pontos precisavam ser melhorados e quais foram assertivos. Era uma forma de avaliar todos os aspectos do produto e aperfeiçoá-lo antes de lançá-lo ao mercado.

A Worthix baseou-se no modelo lean startup desenvolvido por *Eric Ries*. A base dessa metodologia está esmiuçada no best-seller **A Startup Enxuta** e traz conceitos e exemplos práticos da adoção desse formato voltado para startups. O propósito do método lean é ajudar empreendedores a serem mais eficientes, gastar menos e conseguir extrair o máximo do maior ativo da empresa, que são as pessoas. Na visão do autor, uma startup é uma organização humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em um ambiente de extrema incerteza, por isso é necessário ser capaz de experimentar e aprender rapidamente.

## Aplicando o ciclo construir-mensurar- aprender

Para Ries, mais do que aprender, é preciso validar constantemente os aprendizados para se ter certeza de que com o passar do tempo ainda são verdadeiros, exatamente como fizeram os sócios da Worthix nos primeiros estágios da empresa. Para isso, a metodologia lean startup trabalha com o ciclo construir-mensurar e aprender, pois segundo Eric Ries *“à medida que os clientes interagem com os produtos, geram feedbacks e dados”*. Este ciclo tem que ser permanente durante todo o tempo em uma startup e é considerado o principal pilar da startup enxuta.

O MVP é a primeira parte desse ciclo, é a construção do produto, que mesmo não sendo a versão final, precisa gerar valor ao cliente. A partir disso, é necessário validá-lo junto ao usuário e monitorar todos os seus resultados, o que inclui métricas realmente necessárias para a compreensão do desempenho e progresso. A partir desse conjunto de dados, provenientes dos números e feedbacks, o aprendizado acontece, seja para prosseguir no caminho em curso ou para traçar uma mudança de rota (pivotar). “(...) Apesar de escrevermos o ciclo de feedback como construir-medir-aprender, pois as atividades acontecem nessa sequência, nosso planejamento, na realidade, funciona na ordem inversa: descobrimos o que precisamos aprender, utilizamos a contabilidade associada à inovação para definir o que precisamos medir a fim de saber se estamos obtendo aprendizagem validada e, em seguida, descobrimos que produto precisamos desenvolver para executar aquele experimento e obter aquela medição”, destaca Ries sobre o processo do ciclo.

## Da validação para o mercado

Na sequência desse primeiro ciclo de aprendizado, a Worthix lançou a primeira versão melhorada da plataforma a partir dos apontamentos do MVP. Era o momento de começar a cobrar

pelo produto. A precificação é sempre um dilema para o empreendedor e vem normalmente acompanhada de alguns questionamentos:

- Qual o valor do seu produto?
- Quanto o mercado está disposto a pagar por ele?

A forma encontrada por Cerqueira para responder a essas dúvidas foi testar a elasticidade do preço do produto até chegar ao valor que considerava justo e correto pelo que oferece ao cliente. A questão da monetização do negócio também é abordada pela metodologia lean startup. Assim como a Worthix que rapidamente buscou monetizar seu produto, Eric Ries também ressalta em seu livro a necessidade de encontrar um modelo de negócios e geração de receitas. Na visão do autor, é melhor ter alguma receita, mesmo que ela seja pouca, do que gastar muito tempo tentando descobrir algo pelo qual as pessoas vão pagar um dia. A dica de Ries para descobrir um modelo de negócios é interagir sempre com os usuários e potenciais clientes para capturar qual o valor que o seu negócio entrega a eles. Além disso, desde o início da empresa é importante criar metas de receita, ainda que baixas, para que seja viável acompanhar e medir o crescimento desses dados.

## Priorizar as demandas

As avaliações e feedbacks dos clientes também fizeram o CEO da **Worthix** refletir sobre como atender às demandas apresentadas. A tendência é sempre providenciar os pedidos dos clientes, mobilizar a equipe de desenvolvimento para que resolva o problema, entretanto, Cerqueira ressalta que à frente da Worthix essa postura mudou um pouco. Ele passou a avaliar se a feature que determinado cliente está solicitando é uma necessidade de pelo menos 80% de todos os clientes, se a resposta for negativa, não é vantajoso mobilizar o setor de desenvolvimento para trabalhar no projeto. Caso no futuro essa demanda se torne realmente uma necessidade, aí sim é a hora de desenvolvê-la e ofertá-la ao cliente.

## O case da RankMyAPP

A RankMyApp é uma ferramenta de SEO (Search Engine Optimization) focada em auxiliar aplicativos a ganhar mais downloads e mais visibilidade através da otimização e da inteligência de marketing orgânico. O CEO da empresa, Leandro Scalise, relata os primeiros desafios de validação do produto ainda durante o processo de aceleração pelo qual a startup passou nos Estados Unidos em 2016. Ele e seus sócios estavam 100% focados no mesmo propósito. Na época, com alguma tecnologia já desenvolvida pelo CTO da startup Rodrigo Castro, Scalise não perdeu tempo e, enquanto seu sócio aprimorava a ferramenta, ele já a validava no mercado. E mesmo que o processo ainda fosse bem manual, seguindo as práticas do Lean Startup, que prega o desenvolvimento do produto com baixo valor até a validação da proposta, o RankMyApp já estava conquistado seus primeiros clientes justamente pela entrega do produto ser significativa e resolver problemas relevantes, ainda que não estivesse completamente concluído.

Diante da crescente aceitação do mercado, a equipe do RankMyApp estava certa da urgente necessidade de automatizar o produto para que os custos caíssem e ele se tornasse realmente viável e escalável. Essa visão de foco no produto, com equipes e desenvolvimento estruturados, é um dos grandes aprendizados da imersão na cultura empreendedora norte-americana, especialmente no Vale do Silício, em que a atenção ao produto é uma das características mais fortes. No RankMyApp, a estruturação do time e dos processos focados na evolução do produto estão bem definidos. Para a organização de trabalho, o RankMyApp utiliza a metodologia Scrum e o Lean Development. A adoção cada vez mais frequente de metodologias ágeis por empresas acontece porque esses métodos são capazes de tornar fluxos de trabalho mais simples e com maior integração. As metodologias ágeis são voltadas para a entrega rápida em etapas, com um alto nível de automação e integração de profissionais. Além disso, a gestão de tarefas é descentralizada, dando mais poder aos times e, assim, agilizando as rotinas operacionais.

Uma metodologia ágil prevê maior flexibilidade, permite que alterações sejam realizadas com mais agilidade e com entrega contínua de resultados, tornando o produto final mais alinhado com as expectativas do cliente. Essas características são as que mais diferenciam uma metodologia ágil de uma tradicional que, por sua vez, tende a ver a criação de um produto como um todo, onde o projeto consiste em uma única etapa responsável pela entrega de resultados.

**Scrum é uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de software.**

No Scrum, os projetos são divididos em ciclos chamados de Sprints. Sprint é um período de tempo (time-box) onde um trabalho específico deve ser executado pelo Scrum Team, concluído e preparado para uma posterior revisão. Nesse cenário, além do time, existem três funções importantes: Product Manager, Product Owner e o Scrum Master.

- **O Product Owner (PO)** está muito ligado ao time, às questões internas da empresa. Ele é responsável por priorizar as atividades que maximizam o valor do produto e garantir o retorno do investimento. Além disso, o Product Owner é a pessoa que define os itens que compõem o Product Backlog (lista que contém todas as funcionalidades desejadas para um produto) e os prioriza durante o Sprint Planning Meeting (reunião entre time, PO e cliente).
- **O Scrum Master** é a pessoa que estará à frente do Scrum Team. É função desse profissional assegurar que o time respeite e siga os valores da metodologia Scrum, bem como ser um facilitador das tarefas diárias, removendo obstáculos e protegendo o time durante os Sprints.
- **O Product Manager (PM)** tem alguns desafios consideráveis dentro da empresa, pois quem ocupa essa função trabalha na intersecção de três importantes áreas: Experiência do Usuário (UX), Tecnologia e Negócios.

Martyn Cagan, uma das personalidades referência quando o assunto é gestão de produtos, tem em seu histórico passagens por empresas como Ebay e Aol, além de ter contribuído com centenas de empresas no Vale do Silício a lançarem seus produtos. No seu livro *Inspired: How To Create Products Customers Love*, Cagan compartilha os princípios e as melhores práticas que fazem com que alguns produtos se sobressaiam e se tornem grandes sucessos. Para o autor, ter um bom processo de gestão e um bom Product Manager (ou gerente de produtos) são fatores essenciais para um bom desempenho no mercado.

O Product Manager traz para a empresa o olhar externo, ou seja, o que se passa em relação ao produto sob as perspectivas dos clientes e do mercado. É ele quem ajuda a empresa a entregar o melhor produto para o usuário. Entre suas atividades estão: priorizar os desafios e buscar a forma mais rápida de solucioná-los; ter profundo conhecimento sobre as estratégias e visão do negócio e, com clareza, auxiliar o time a alcançar os objetivos; garantir o equilíbrio entre qualidade e tempo do produto a ser entregue ao usuário, para isso, é fundamental coletar feedbacks, entender as necessidades do usuário, reconhecer as features prioritárias e testar continuamente as evoluções do produto.

Em *Inspired*, Cagan destaca que um PM tem duas responsabilidades principais: avaliar as oportunidades para desenvolvimento de produtos e definir os produtos a serem desenvolvidos e que se encaixam nessas oportunidades. Para que isso funcione bem, contar com um time produtivo e engajado é primordial. Nesse contexto, Cagan destaca que uma equipe adequada para um bom desenvolvimento de produto é composta por: designers e profissionais de Experiência do Usuário, que estarão focados em criar a interface do produto para o usuário final; Engenheiros de software para cuidar da parte de tecnologia; e profissionais de Marketing, que juntamente com o gerente de produto, serão responsáveis por cuidar das estratégias de comunicação. No RankMyApp, Juliana Assunção, sócia e co-fundadora, é a Product Manager da empresa. A PM, através de testes contínuos, identifica as features que serão desenvolvidas pela equipe. Em relação ao aperfeiçoamento da ferramenta quanto à usabilidade, um designer trabalha em conjunto com Juliana, e, em relação às melhorias de tecnologia, as demandas são apresentadas ao time de desenvolvimento sob o comando do CTO da empresa, composto por front-end developer e back-end developers. “A gente vê que hoje em dia é muito importante ter a parte de produto forte para realmente trazer inovação, para realmente fazer um produto que seja escalável”, avalia Scalise.



Segundo o CEO, guiado por modelos enxutos e metodologias ágeis, a empresa desenhou um modelo de testes bem definido que tem como objetivo final entender qual a melhoria ou incremento que os clientes realmente necessitam para então ser desenvolvido pela equipe de tecnologia da startup, otimizando o tempo e canalizando os esforços do time em melhorias de fato relevantes para o sucesso do cliente e do produto. Com esse propósito, no início da operação da empresa, este modelo de testes do RankMyApp foi aplicado nos 50 primeiros clientes. Features novas eram oferecidas a alguns clientes e, nos dias seguintes, a Product Manager da empresa entrava em contato para coletar os feedbacks e decidir qual feature realmente seria desenvolvida. “A gente tem esse modelo de teste e de entender muito bem o que o usuário quer no final, antes de começar a desenvolver uma tecnologia que a gente acha que ele vai querer”, afirma o CEO.

Adotar um processo em que o feedback do cliente é decisivo para direcionar os passos do negócio é importante e faz muita diferença para o crescimento da empresa, contudo, é necessário saber identificar, avaliar e priorizar qual a demanda mais relevante e prioritária. Pois, como menciona Scalise, cada cliente terá a sua própria prioridade, o que se torna inviável para a empresa, pois desenvolvimento leva tempo e consome recursos. Deste modo, as features entram num roadmap e as mais solicitadas tem prioridade no desenvolvimento. Roadmap é uma ferramenta visual, proveniente de metodologias de gestão de produtos, que funciona como uma espécie de linha do tempo em que estarão listados todos os itens que farão parte do crescimento do produto. A função é alinhar todos os envolvidos sob os mesmos passos sequenciais. “Um dos maiores aprendizados que a gente teve é que todo cliente vai ter um desejo específico na ferramenta e o desenvolvimento leva tempo, então não adianta achar que a gente vai fazer mil features simultaneamente, a gente tem que saber focar e entender qual é a feature que é realmente importante”, destaca Scalise.

Para Martyn Cagan, em Inspired, trabalhar com prototipagem constante e realizar testes com usuários a cada nova funcionalidade incorporada são abordagens importantes para a empresa que busca um processo de gestão de produtos eficiente.

Como é um SaaS (Software as a Service) com assinatura mensal, o RankMyApp considera duas métricas vitais para monitorar e acompanhar o progresso do negócio, são elas: Customer Lifetime Value (CLTV, e em português, “Valor do tempo de vida do cliente”) e o Custo de Aquisição do Cliente (CAC). O Customer Lifetime Value (CLTV) é uma métrica que fornece uma previsão de todo o valor que um negócio pode arrecadar desde o início até o fim do relacionamento com o cliente. Dificilmente uma empresa saberá o período exato deste relacionamento, mas a partir do comportamento desse cliente e de um acervo histórico que deve existir na empresa sobre a permanência de clientes é possível estimar esse valor. Já o CAC é o que a própria nomenclatura diz. Essa métrica mostra o custo que a empresa terá na aquisição do cliente. Ela mostra o desempenho do negócio em termos financeiros. Essas duas métricas se relacionam muito bem e conseguem traduzir em números como está a empresa. Num cenário positivo para o negócio, é preciso ter em mente que o CLTV seja superior ao CAC.

O que se propaga entre as melhores práticas de negócios é que, em média, o CLTV deve ser três vezes maior que o CAC para que a empresa tenha uma boa projeção de futuro. Estar consciente sobre essas duas métricas e conseguir avaliá-las pode significar novas estratégias capazes de atingir clientes mais qualificados. No RankMyApp, o CLTV é de responsabilidade da equipe de Produto, que tem como foco oferecer uma solução de alto valor para o cliente, que o engaje e o mantenha como usuário, gerando valor para a empresa. Já o CAC fica a cargo das equipes de Marketing e Vendas, que têm como missão conquistar mais clientes com o menor custo possível. A intenção, de acordo com o CEO, é reproduzir uma máquina de vendas, ou seja, aumentar o CLTV, manter os clientes engajados, satisfeitos, ao ponto de que recomendem a empresa, se tornem promotores do RankMyApp, e que organicamente possam atrair novos clientes e, assim, reduzir o custo de aquisição, ou o CAC. O investimento inicial na empresa foi dos próprios sócios, seguindo um planejamento, com metas definidas e métricas de faturamento e custo para mensurar progresso e acompanhar resultados.

## O case do Skore

No mundo atual, as coisas estão em constante evolução e mudando muito rápido. Isso, claramente, se reflete no mundo do empreendedorismo também, em que novidades e inovações são esperadas cada vez mais frequentemente. A partir da necessidade de estar em constante movimento que o meio exige dos empreendedores, surgiu a filosofia de criar times ágeis para a produção e a manutenção dos produtos.

O **Skore** é uma ferramenta de múltiplos propósitos na área de Educação e que atende corporações, professores, times de pesquisa, etc. O objetivo da empresa é ajudar corporações e profissionais a encontrar conteúdo na internet, curar e organizar todo esse material para que ele tenha valor para quem precisar depois. Luis Novo, CEO do **Skore**, conta que para manter a plataforma online da empresa sempre atualizada e seguindo em frente, adotou a formação de times ágeis para a produção de conteúdo e manutenção do serviço. Uma reunião com toda a equipe é feita uma vez por semana, em que se discute as metas seguintes. Sabendo do objetivo que precisam atingir, a equipe se organiza sozinha em times, através de suas melhores habilidades.

Este modelo de organização é citado no livro ***Design Sprint – A Practical Guidebook for Building Great Digital Products***, de Richard Banfield, C. Todd Lombardo e Trace Wax. No livro, os autores destacam quais as melhores práticas para atingir o modelo de times ágeis. No período de cinco dias, os times, distribuídos por suas melhores competências, devem pensar em conjunto para atingir os objetivos da empresa. Estes times ágeis são chamados de Esquadras. As Esquadras são compostas por funcionários multidisciplinares e com as especialidades competentes para atingir o objetivo de negócios. O objetivo de negócios pode ser, por exemplo, buscar aumentar o número de visitas no site da empresa. Então, compõe-se um time de pessoas que tenham competências relevantes para isso, como um especialista em marketing digital, um designer e etc.

No livro *Design Sprint – A Practical Guidebook for Building Great Digital Products*, os autores citam que o processo para solucionar um problema ou atingir um objetivo deve passar por seis etapas:

- **Preparar:** Formação da equipe especializada, ou Esquadra, que irá propor uma solução para alcançar o objetivo proposto
- **Compreender:** Os membros da Esquadra devem tentar compreender o background da situação, coletando feedback de usuários ou através de pesquisa
- **Divergir:** Ideias devem ser jogadas na mesa, através de um brainstorm, o time tem que discutir possíveis soluções para o objetivo que desejam atingir
- **Convergir:** Com base nas ideias propostas, a Esquadra deve concordar qual o melhor caminho de ação e começar a segui-lo
- **Prototipar:** Criação de um mínimo conceito viável, com base no caminho escolhido para atingir o objetivo
- **Testar:** Efetivamente testar a proposta de solução com o produto final e verificar sua aceitação
- **Prosseguir:** Continuar para um novo objetivo
- 

“A gente estrutura equipe de produto em Esquadras. Hoje a gente está com um time só, o esquadro é bem pequeno. A gente tem 12 funcionários, então tem um time de produto de seis pessoas” explica Luis Novo.

Além do time de desenvolvimento, as Esquadras também devem possuir um **Product Owner** e um **Scrum Master**. O Product Owner faz o papel de ponte entre a área de negócios e a Esquadra, e vai atuar como gestor do produto ao mesmo tempo que se comunica com o time de desenvolvimento. No **Skore**, Luis Novo diz ter um Product Owner estelar, por assumir tanto o papel de designer dentro da Esquadra, quanto de Product Owner. Já o Scrum Master atua como líder do projeto, assumindo papel de facilitador da equipe de desenvolvimento. Sua autoridade não é o mesmo tipo de autoridade que um gerente, em vez disso ele ajuda a equipe a definir e aderir ao processo para que o trabalho seja feito da melhor forma possível.

A Spotify, aplicativo de streaming de músicas que já soma mais de 20 milhões de usuários, é um grande adepto das Esquadras para manter seu modelo de negócio ágil. Na Spotify, cada Esquadra é responsável por diferentes partes da experiência do usuário: software para Android, software para iPhone, player de músicas, catálogos, etc. No caso da Spotify, que possui uma equipe de colaboradores grandes, ainda há a divisão por **Tribos**. Tribos são um grupo de várias Esquadras que trabalham em produtos relacionados.

O **Skore** ainda está crescendo, mas Luis Novo já enxerga um futuro parecido com o da Spotify para seus funcionários, seguindo sempre o modelo de Esquadras para organizar times ágeis de produto. “A gente está agora contratando mais duas células e as duas vão seguir o mesmo caminho, então as duas vão ter uma pessoa de produto, uma pessoa Scrum Master e um time de 4 pessoas, a gente vai passar a operar com 3 esquadras, cada uma pegando um pedaço do nosso produto” conclui o CEO.

Segundo Luis Novo, desde de sua criação, o Skore foi pensado como uma empresa distribuída, sem escritório. Isto porque, sem a necessidade de concentrar o time em um único local, o Skore consegue buscar talentos em todo o Brasil, tendo pessoas em setes cidades do país. Luis Novo se inspirou no modelo que o Buffer, serviço para gerenciamento de postagens em redes sociais, adotou. O Buffer tem uma equipe de 25 pessoas, distribuídas por todo o mundo. Algumas ferramentas disponíveis no mercado ajudam a liderar equipes distribuídas, através da internet e vídeo-conferências, como o Slack, Google Hangouts e Skype. Para manter as tarefas e objetivos de cada funcionário em dia, ferramentas online disponíveis são o Trello e Evernote.

Para liderar uma equipe distribuída como a do Skore ou do Buffer, é preciso ter uma cultura de comunicação forte, ou de supercomunicação. É importante que toda a equipe esteja disposta a colaborar. Luis Novo explica: “esse lance de juntar a equipe inteira toda semana e discutir a meta da semana, todo mundo na equipe distribuir as responsabilidades e dizer ‘Eu posso ajudar com isso, eu posso ajudar com aquilo’”. Reuniões online, em que toda a equipe se reúne, são feitas toda a semana, onde as metas e objetivos da empresa para os próximos dias são discutidos e planejados. Essas reuniões são chamadas de Reuniões de Planejamento, ou Planning Meeting. Durante o Planning Meeting, o Product Owner descreve as funcionalidades de maior prioridade para a equipe. Coletivamente, é definido um objetivo que será trabalhado nos próximos dias. A equipe faz perguntas de modo que seja capaz de definir as funcionalidades em tarefas técnicas, formando as Esquadras.

O processo seletivo é um passo importante para ter a certeza que os novos membros se adaptarão ao time distribuído do Skore, e se terão a atitude necessária para a cultura de comunicação da empresa. “A gente olha três coisas quando a gente entrevista alguém. Uma, é claro, a habilidade técnica dessa pessoa para o cargo que ela está entrando. [...] A segunda é comportamental, então esse cara consegue trabalhar em equipe, esse cara consegue trabalhar remoto, esse cara é responsável? Que tipo de cultura ele está acostumado, que tipo de cultura ele gosta de trabalhar? [...] E a terceira parte é ter certeza que ele entende o que é trabalhar para uma startup” comenta Luis Novo sobre o processo seletivo.

Os colaboradores da Skore tendo autonomia individual, dentro das suas competências, e os times tendo autonomia própria através das Esquadras, criam um ambiente em que ter uma equipe distribuída não é um problema para o CEO. O Skore vende sua plataforma online através do modelo freemium, em que não há um vendedor ativo, batendo de porta em porta, vendendo a proposta da empresa. Em um modelo freemium, é a experiência proporcionada pelo produto que o vende, através de qualidade e demonstração de valor para o usuário. Manter essa qualidade de produto é essencial para o sucesso do Skore, e por isso, seu time estar sempre engajado no desenvolvimento do produto é um fator determinante.

Para manter-se em dia com o andamento e desempenho do Skore no mercado, Luis Novo analisa três métricas com sua equipe: aquisição, engajamento e monetização. De acordo com o CEO, essas métricas encapsulam várias outras, mas raramente se faz necessário mergulhar em mais métricas. No entanto, quando há um desvio de performance, a equipe se reúne mais uma vez para discutir as métricas mais a fundo.

Como explica o CEO: “então o número de empresas novas tem que crescer, o número de usuários ativos tem que crescer e o nosso percentual de monetização tem que ser bom e tem que continuar melhorando, fica mais fácil de gerir empresa desse jeito”.

## **O case do BeerOrCoffee**

O BeerOrCoffee é uma plataforma digital que reúne espaços de coworking por todo o Brasil e oferece às pessoas opções de planos para a utilização desses locais com o intuito de estimular o networking e a conexão entre pessoas em escritórios colaborativos. Quando começou a ser desenvolvido, seus fundadores decidiram aproveitar ao máximo da experiência anterior obtida durante a criação de outro aplicativo, o Tysdo – Things you should do. Assim, o MVP (Minimum Viable Product) do BeerOrCoffee já chegou aos primeiros usuários um pouco mais aprimorado do que normalmente os produtos iniciais entram no mercado.

## **Aproveitar a experiência adquirida**

De acordo com a CEO do BeerOrCoffee, Roberta Vasconcellos, o background obtido com o Tysdo, plataforma digital lançada em 2013 que ajuda as pessoas a alcançarem seus objetivos e sonhos a partir do uso da tecnologia, permitiu que alguns estágios do desenvolvimento do BeerOrCoffee fossem acelerados. “Talvez o nosso MVP tenha sido um pouquinho adiantado pelas habilidades que a gente tinha internamente”, diz a CEO referindo-se à metodologia e ao conhecimento adquirido sobre aplicativos.

## **Como ter um bom MVP**

O Produto Mínimo Viável, conhecido como MVP, é esmiuçado por Eric Ries no best-seller *A Startup Enxuta*, livro de cabeceira de empreendedores digitais em todo o mundo e que apresenta um método enxuto para startups. Segundo Ries, “um produto mínimo viável (MVP) ajuda os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível. No entanto, não é necessariamente o menor produto imaginável; trata-se, apenas, da maneira mais rápida de percorrer o ciclo construir-medir-aprender de feedback com o menor esforço possível”. Ainda de acordo com Ries, o MVP tem como objetivo começar o processo de aprendizagem e não terminá-lo, e é justamente isto que o diferencia de um protótipo ou teste de conceito, pois o MVP é projetado para testar hipóteses fundamentais do negócio, e não somente responder a perguntas técnicas ou de design do produto. O ideal é que o MVP seja desenvolvido com o menor custo possível, com as features básicas, para que possa ser apresentado ao mercado, dê início ao processo de validação e permita que a empresa meça com rapidez se está no caminho certo para então poder evoluir.

No caso do BeerOrCoffee, a experiência já acumulada pelos empreendedores acelerou o processo de MVP. Contudo, a CEO da startup chama a atenção para a etapa de validação, de ir às ruas expor o produto/serviço, conversar com outros empreendedores e usuários para coletar feedbacks, para então encontrar a solução mais viável para aquilo que propõe. Para a empreendedora, é importante validar o problema e, na sequência, a solução proposta. “Não necessariamente a sua primeira solução vai ser um software de cara, às vezes pode ser uma página do Facebook, pode ser um blog, você vai conseguir validar se aquela sua ideia tem aderência e aí sim você parte para um desenvolvimento. No início da startup, a gente tem pouco recurso, então é muito importante que essas fases sejam bem galgadas para não desperdiçar recursos. Dá para validar da mesma forma de um jeito muito simples no início e depois fazer da melhor forma possível”, destaca Roberta.



## Validar para acertar

Em *A Startup Enxuta*, Ries traz exemplo de várias empresas com as quais está envolvido de alguma forma em seus processos de criação e validação. Uma das experiências compartilhadas pelo empreendedor e que aborda como a validação é etapa fundamental para o sucesso ou fracasso de um negócio se refere a IMVU (rede social em que a interação acontece por meio de avatars criados em 3D). Após intenso processo para compreender o que de fato os clientes esperavam da IMVU, os fundadores do negócio foram capazes de aprimorar o produto. Segundo Ries, isso se tornava possível porque passaram a trabalhar com mais inteligência, alinhados com as necessidades reais dos clientes. “Mudanças positivas nas métricas tornaram-se a validação quantitativa de que nossa aprendizagem era real”, destaca o empreendedor em passagem do livro.

No BeerOrCoffee, as validação e entendimento de mercado também foram fundamentais para evoluir o negócio. A ideia do BeerOrCoffee surgiu com o objetivo de conectar pessoas para desenvolverem juntas as melhores oportunidades, o propósito inicial do aplicativo era promover esse encontro, esse bate-papo, com direito a um café ou uma cerveja. Na sequência, o BeerOrCoffee se tornou uma plataforma que integra coworkings pelo Brasil ofertando os espaços colaborativos. Desse modo, o modelo de negócio do BeerOrCoffee foi pensado desde o começo para favorecer o networking envolvendo pessoas, estabelecimentos, café e cerveja, mas isso não significou que não haveria evolução. “A gente já nasceu com esse modelo de negócio, mas a gente testou, validou, viu que deu certo e continuamos tendo outras ideias para conseguir aumentar a recorrência, para conseguir garantir a receita antecipadamente” explica Roberta.

A startup nasceu em Belo Horizonte (MG), mas hoje já está em quase 100 cidades do país. O maior mercado é a capital paulista, onde o BeerOrCoffee atua em comunidades como o CUBO, a Plug, ImpactHub, WTC e GBG – Google Business Group. Roberta destaca que o potencial do BeerOrCoffee é muito grande e como foi iniciado por meio de envios de convites, a base de usuários é considerável e as métricas são constantemente analisadas o entendimento e adoção das estratégias do negócio.

Roberta Vasconcellos compartilha também experiências valiosas em razão da participação da startup em programas de aceleração. O primeiro foi o Startup Chile, em Santiago. Segundo a CEO, o programa do governo chileno disponibiliza investimento a fundo perdido com direito a mentorias e contato com outros empreendedores, o que para ela é o mais valioso nesse tipo de programa. Como contrapartida, os empreendedores precisam de alguma forma retornar o que recebem à comunidade local, por meio de palestras e eventos, por exemplo. A segunda oportunidade de aceleração para o BeerOrCoffee aconteceu em 2016 na 3ª rodada do Seed(Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development), programa de aceleração mantido pelo Governo do Estado de Minas Gerais e baseado no modelo do Startup Chile. “O melhor de qualquer programa como esse, são os outros empreendedores que estão no programa, então, o máximo de troca que a gente puder ter entre os empreendedores é o mais rico que pode acontecer em um programa de aceleração”, afirma a CEO.

Além dos dois programas, Roberta ainda destaca como alternativa aos empreendedores o Sebrae Tech, que, de acordo com ela, dependendo do projeto, o Sebrae Tech oferece o financiamento com uma contrapartida de 20% que o empreendedor deve retornar ao órgão. Outra forma que Roberta busca para se desenvolver e desenvolver o seu negócio é sempre estar conectada com diversas comunidades, inclusive de abrangência internacional.

## Participação em comunidades empreendedoras

A rede Global Shapers é um dos exemplos citados pela empreendedora, por onde tem acesso a pessoas em várias partes do mundo que também fazem parte desta comunidade e que compartilham de propósitos semelhantes que se alinham pela ideia de ter no empreendedorismo um meio para transformações sociais e econômicas. Global Shapers é uma iniciativa do Fórum Econômico Mundial. A rede é composta por jovens líderes entre 20 e 30 anos de idade de todo o mundo. “No final das contas, enfrentamos problemas parecidos, apesar da cultura ser diferentes, os desafios às vezes serem diferentes, mas a gente pode se ajudar com soluções mútuas, isso me faz pensar em algo global, isso me faz pensar em uma rede que pode estar conectada e que



seja muito mais fácil do que a gente imagina de resolver os problemas que estão do nosso lado”, ressalta a CEO.

Outra rede da qual Roberta Vasconcellos participa é a Young Leaders of the Americas Initiative (YLA), programa criado na gestão de Barack Obama com o propósito de estreitar os laços entre jovens líderes de toda a América através de uma rede de empreendedores promovendo formação, ferramentas, networking e recursos que contribuam para o desenvolvimento econômico e social do continente.

Em A Startup Enxuta, o autor também reserva um espaço para apresentar diversas redes de empreendedorismo espalhadas pelo mundo, além sugerir blogs e livros sobre o tema que agregam tanto para o desenvolvimento de negócios quanto habilidades profissionais do empreendedor. Ries, assim como a CEO do BeerOrCoffee, considera que estar integrado num ecossistema de startups é parte importante do empreendedorismo, e hoje se tornou acessível em qualquer parte do planeta, através de comunidades, grupos e meetups que se consolidam e exercem um papel importante para alavancar o empreendedorismo como agente transformador.

