

Guia da Startup



Como startups e empresas estabelecidas
podem criar produtos de software rentáveis

Edição atualizada



Casa do
Código

JOAQUIM TORRES

© Casa do Código

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº9.610, de 10/02/1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, nem transmitida, sem autorização prévia por escrito da editora, seja quais forem os meios: fotográficos, eletrônicos, mecânicos, gravação ou quaisquer outros.

Edição

Adriano Almeida

Vivian Matsui

Revisão e diagramação

Bianca Hubert

Vivian Matsui

[2017]

Casa do Código

Livro para o programador

Rua Vergueiro, 3185 – 8º andar

04101-300 – Vila Mariana – São Paulo – SP – Brasil

www.casadocodigo.com.br

Sobre o grupo Caelum

Este livro possui a curadoria da Casa do Código e foi estruturado e criado com todo o carinho para que você possa aprender algo novo e acrescentar conhecimentos ao seu portfólio e à sua carreira.

A Casa do Código faz parte do Grupo Caelum, um grupo focado na educação e ensino de tecnologia, design e negócios.

Se você gosta de aprender, convidamos você a conhecer a Alura (www.alura.com.br) que é o braço de cursos online do Grupo. Acesse o site e veja as centenas de cursos disponíveis para você fazer da sua casa também, no seu computador. Muitos instrutores da Alura são também autores da Casa do Código.

O mesmo vale também para os cursos da Caelum (www.caelum.com.br) que é o lado de cursos presenciais, onde você pode aprender junto dos instrutores, em tempo real e usando toda a infraestrutura fornecida pela empresa. Veja também as opções disponíveis lá.

ISBN

Impresso e PDF: 978-85-66250-06-0

EPUB: 978-85-5519-003-2

|||||
Você pode discutir sobre este livro no Fórum da Casa do Código: <http://forum.casadocodigo.com.br/>.

Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse <http://erratas.casadocodigo.com.br>.

|||||

Agradecimentos

Antes de mais nada, queria agradecer à Isabel, minha esposa, e à Laura, minha filha, pelo incentivo e pela paciência. Escrever um livro realmente toma tempo, este que acabei de uma forma ou de outra tirando da minha família.

Agradeço também ao Paulo Silveira da Casa do Código. Sem o convite dele, não haveria livro. Ao Adriano Almeida que, junto com o Paulo, foi essencial para que o livro tomasse a forma que tem hoje. E ao Adson Souza da Studio Hat, que fez os desenhos superbacanas que ilustram cada uma das partes deste livro.

Ao Rafael Lima, do Cobre Grátis, ao Paulo (novamente) e Guilherme Silveira, da Caelum, ao Flavio Pripas, da byMK / fashion.me, ao André Massa, da Sieve e ao Gilberto Mautner, da Locaweb, pelas entrevistas muito bacanas que você vai encontrar aqui no *Guia da Startup*.

Aos meus sócios de minha primeira startup, a Dialdata (PersoCom), agradeço pelas inúmeras oportunidades de aprendizado que me proporcionaram, oportunidades preciosas para qualquer pessoa interessada em empreender, mas mais preciosas ainda para quem estava começando a vida profissional. Foi nessa startup que tive o primeiro contato não acadêmico com o mundo de comunicação online e com internet.

Agradeço ao Gilberto Mautner e à família Gora pelo muito que contribuíram para que eu pudesse aprender sobre produtos de software, provendo todo o ambiente e a infraestrutura necessária para que pudéssemos fazer vários experimentos de desenvol-

vimento de produtos que hoje são serviços da Locaweb de grande sucesso no mercado de internet.

Ao Francisco Zapata, queria agradecer por partilhar os custos, o trabalho e a dedicação envolvidos em ter uma startup “de fim-de-semana” como é o ContaCal.

Ao Vinicius Roveda, José Carlos Sardagna, João Zaratine, Anderson Borges, André Ocuno, Marcelo dos Santos e Guilherme Decourt, da ContaAzul, por me convidarem a fazer parte desse time incrível, fonte de contínuo aprendizado.

Obrigado a todas as pessoas com quem tive a honra e o prazer de trabalhar. Cada interação sempre é para mim uma oportunidade de aprendizado e de melhoria. Continuamente aprendo muito com todos com quem trabalhei e trabalho.

Devo também meu agradecimento aos usuários do ContaCal que, com seu feedback direto e indireto, me ensinaram muita coisa nova que complementa todo o conhecimento que tenho acumulado ao longo de minha carreira.

Agradeço também a todas as pessoas com quem interagi em palestras, cursos, blogs ou conversas. Todas essas interações são para mim mais fonte de aprendizado contínuo.

Por fim, a você, leitor, agradeço pelo interesse nos assuntos startup, inovação e desenvolvimento de produtos. Esses temas são muito importantes para o desenvolvimento de uma economia sustentável. Seu interesse pelo tema, ao ponto de incentivar não só a escrita deste livro como também vários outros livros, palestras, blogs, encontros, debates e reportagens sobre esses assuntos é fundamental para que mais conteúdo relevante seja disponibiliza-

do. Isso fará com que mais pessoas se interessem por esses temas e, eventualmente, criem suas próprias startups, inovem e criem produtos de software cada vez mais bacanas.

Comentários

Veja a seguir alguns dos comentários feitos no blog Guia da Startup (<http://guiadastartup.com.br>) sobre o conteúdo que você está prestes a ler:

É sempre bom aprender com quem já acertou, mas também já errou e aprendeu com os erros. Parabéns pela iniciativa. — Gilberto Campos (<http://kairostecnologia.com.br>)

Sensacional! Simplesmente... Parabéns pela iniciativa. — Ricardo Borghetti (<http://gnbinternet.com>)

Cara, muito boa sua iniciativa! Acredito que é isso mesmo que precisamos, alguém que realmente sabe do que está falando. Estou cansado de ler porcaria... — Waister Nunes (<http://waister.me>)

Nossa, curti muito sua ideia e iniciativa, estarei acompanhando, já foi pro meus Favs! — Miguel (<http://webinterativo.com.br>)

Continue assim com seu blog, pois para mim é referência número 1. — Caio Ribeiro Pereira (<http://treinosmart.com>)

Excelente texto, a mensagem que fica pra gente é “Arrisque e vá para as cabeças”. Aproveite a onda e sua motivação, colha o máximo de feedbacks possível e melhore seu produto. — Rafael Borsari (<http://saricomputadores.com.br>)

Estudei o Guia da Startup e aprendi muito, além de achar ótima a iniciativa e muito bem apresentada. — Bertilo (<http://arkathemis.net>)

Muito legal o seu site. Li todos os posts sobre startup de uma única vez e gostei bastante. — Fabio Santos (<http://filmeecia.com.br>)

Muito bom o Guia da Startup. Estou acompanhando dia a dia os seus posts, e fico cada vez mais curioso pelo próximo! — Luiz Dalcico

Excelente a iniciativa, a didática, a linguagem, os exemplos práticos, os passos para alcançar uma startup... Estou realmente adorando ler o seu blog, muito bom. Está me motivando a colocar em prática algumas ideias (pequenas ou grandes). — Fabiano Almeida (<http://about.me/fabianoalmeida>)

Hoje finalmente consegui ler todos os posts, parabéns! Acho que vai ajudar muita gente. Está muito objetivo, direto ao ponto. — Sonia Tuyama (<http://aurum.com.br>)

Os posts estão a cada dia que passa clareando mais e mais a minha mente. Parabéns mesmo. — Dann Luciano (<http://dannluciano.com.br>)

Muito bom! Li todos os posts e gostei muito. Saber como tem sido a sua experiência com o ContaCal tem me inspirado bastante na criação do meu próprio produto! — Nelio Carneiro (<http://neliocarneiro.com>)

Parabéns pelos posts, muito legais mesmo dá para ter uma noção de como deve ser um empreendimento. — Tiago Ribeiro (<http://tiagoribeirof.blogspot.com>)

Parabéns pela iniciativa, Joca. Muito legal e interessante... Realmente a web e os desenvolvedores brasileiros precisam desse apoio. — Taciano Tavares (<http://twitter.com/tazfera>)

Changelog

A primeira edição deste livro foi escrita em 2012, há mais de 4 anos. Muita coisa aconteceu na indústria de software e no cenário de startups do Brasil e do mundo. Por esse motivo, resolvi escrever uma segunda edição, trazendo algumas dicas novas, atualizando sobre o andamento do ContaCal e com um update das entrevistas publicadas na versão original, e mais algumas novas.

Neste changelog, deixo registrado o que mudou desde a edição anterior. Assim, se você já leu o livro, pode ir direto para os novos textos.

- **De produto web para produto de software** — Mudei as referências a “produto web” para “produto de software”. Fiz isso pois mobile é agora o novo veículo do software. No mobile, o software pode ser entregue via web ou via app. No futuro, o software será usado em relógios, em carros, em qualquer lugar. Por esse motivo, troquei onde falo “produto web” por “produto de software” ou simplesmente por “produto”. Aliás, isso me motivou até a mudar o subtítulo deste livro. Se você já o leu, talvez isso lhe motive a relê-lo, vendo produto sob este novo prisma.
- **Adição ao capítulo *Recebendo feedback*** — Adicionei a este capítulo uma seção explicando a importância do *porquê* antes do *como*.

- **Adição ao capítulo *Cuidado ao lançar um produto mí-nimo*** — Adicionei a este capítulo um exemplo de experimento de *fake feature* que fiz no ContaCal e que me poupou muitas horas de desenvolvimento que se mostrariam desnecessárias.
- **Capítulo novo: *Dicas básicas (e não tão básicas) de SEO*** — Para ajudar a atrair tráfego para o site de sua startup, é importante entender de SEO (*Search Engine Optimization*). Neste capítulo, compartilho um pouco do que aprendi sobre o tema.
- **Capítulo novo: *Vá vender!*** — Essa é a melhor maneira de entender se seu produto resolve o problema dos clientes. Em uma startup, **todos** têm de vender. Então, o que você está esperando? **Vá vender!**
- **Capítulo novo: *Churn*** — Um capítulo inteiro dedicado ao churn, quantidade de usuários e clientes que deixaram de ser usuário ou cliente. Neste capítulo, explico também sobre o tão falado churn negativo. Como é possível ter churn negativo?
- **Capítulo novo: *Mudança de rumo (pivot)*** — Aquiuento o caso da Eventials, uma plataforma para transmissão de palestras online, que precisou mudar para sobreviver. Qual era o problema, o que eles fizeram e as 10 formas possíveis

de mudança de rumo são os temas deste capítulo.

- **Adição ao capítulo *Quanto tempo demora até ter retorno?*** — Adicionei a este capítulo informações sobre o primeiro mês positivo do ContaCal.
- **Capítulo novo: *Cinco anos depois, como está o ContaCal?*** — Aqui conto como está o ContaCal, se ele está dando retorno financeiro e se atingiu seus objetivos.
- **Entrevistas** — Todas as entrevistas foram atualizadas com a situação mais recente das empresas e de seus produtos. Inclui também algumas novas entrevistas:
 - Sonia Tuyama, da empresa Aurum, com mais de 20 anos de mercado, que tem um software não web e que, em um determinado ponto de sua vida, percebeu que precisava fazer uma versão web de seu software.
 - Thiago Lima, fundador da Eventials, que citei em dois capítulos novos.
 - Vinicius Roveda, um dos fundadores da ContaAzul, empresa que escolhi para voltar a viver esse clima tão gostoso de Startup.

Boa leitura!

Sumário

Parte I: Começando	19
1. O que é o Guia da Startup?	20
Parte II: Definições e requisitos	29
2. O que é uma startup?	30
3. O que é um produto de software?	37
4. Produto web, móvel ou social? Produto para SmartWatches? SmartTVs? Bots?	40
5. Todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto de software	52
6. Por que ter uma startup?	58
7. Os 99,9%	67
8. Quem deve criar uma startup de software?	72
9. Escolhendo o que terceirizar: um caso prático	77
10. Quanto tempo dedicar? Quem devo chamar?	85
Parte III: Ideias e problemas	91
11. Claro que o cliente sabe o que quer!	93
12. Qual é o problema?	97
13. Como escolher uma ideia para transformar em produto de software	102
14. Problema ou necessidade?	108

Parte IV: Mão na massa: fazendo o produto de software	113
15. Por que é preciso fazer rápido o produto?	115
16. Como fazer rápido o seu produto?	121
17. Se você não tem vergonha da primeira versão de seu produto, você demorou demais para lançar	131
18. Quanto tempo levou para fazer o ContaCal?	135
Parte V: Mão na massa: gerenciando o produto de software	139
19. Meu produto de software está pronto, e agora?	140
20. Recebendo feedback	145
21. Cuidado ao lançar um produto mínimo	153
22. Como atrair visitantes para o meu site?	157
23. Dicas básicas (e não tão básicas) de SEO	164
24. Como ganhar dinheiro com seu produto de software?	169
25. Buscando receita: casos práticos	176
26. Vá vender!	191
27. Como definir o preço certo?	196
28. Oferecer ou não oferecer planos grátis, eis a questão!	208
29. Seja um “data geek”	212
30. Alargando o funil	219
31. Assista a seu usuário!	227
32. Experimente e meça	229
33. Acompanhe os números de longo prazo	238

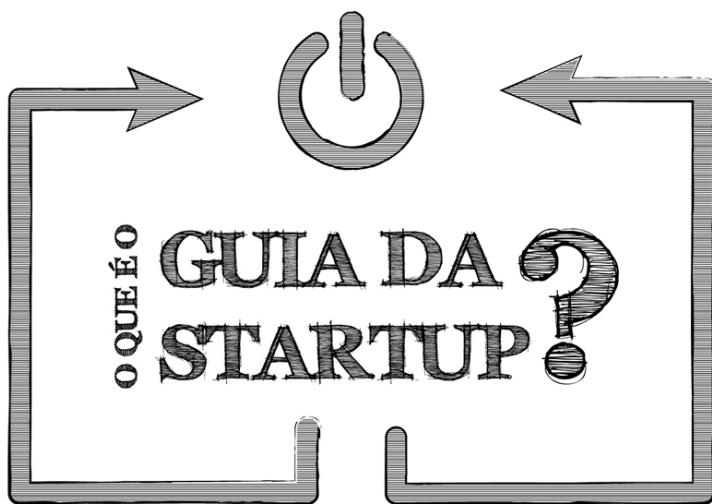
34. Churn	243
35. Mudança de rumo (pivot)	251
36. Quanto tempo demora até ter retorno?	257
37. Cinco anos depois, como está o ContaCal?	263
Parte VI: Guia da startup para não startups	271
38. Empresa que tem um software não web	275
39. Empresa que desenvolve software sob encomenda	281
40. Empresas que não têm desenvolvimento de software como sua atividade principal	285
Parte VII: Entrevistas	293
41. Cobre Grátis	294
42. Cursos online da Caelum	302
43. byMK / fashion.me	308
44. Sieve	314
45. Produtos web da Locaweb	320
46. Astrea da Aurum	330
47. Eventials	338
48. ContaAzul	346
Parte VIII: Concluindo	353
49. Para aprender mais	354
50. Recapitulando	362
51. Referências bibliográficas	365

Versão: 21.1.9



PARTE I

COMEÇANDO



Neste início, vou explicar qual a minha motivação em fazer o *Guia da Startup* e contar o que você vai encontrar neste livro. E também o que você não vai encontrar!

Pronto? Então, vamos lá!

1. O que é o Guia da Startup?

É um guia que vai apresentar vários conceitos para ajudar você a criar e a gerenciar um produto de software rentável. Ou seja, um software que preste algum serviço que gere dinheiro suficiente para pagar as próprias contas de desenvolvimento e operação, e ainda sobrar algum dinheiro no seu bolso.

Por que mais um livro falando sobre startup?

De um lado, fazer um produto de software está cada vez mais simples. Tanto a infraestrutura necessária para manter um produto funcionando quanto fazer divulgação segmentada com o auxílio de ferramentas como Google e Facebook, que estão cada dia mais acessíveis e fáceis de usar.

Do outro lado, a capacidade técnica existe: basta ver a ótima qualidade dos apps e projetos web que são feitos para sites de grandes campanhas ou de e-commerce. Por que então não vemos produtos de software de qualidade em abundância no Brasil? Neste livro, vou compartilhar um pouco do que aprendi nesses anos no desenvolvimento de produtos na Locaweb para que possamos trocar experiências e, quem sabe, inspirar mais desenvolvedores a fazer novos produtos de software brasileiros de sucesso.

Antes que você avance mais, um aviso: não pretendo falar so-

bre *private equity*, capital de risco, *seed funding*, *angel investment* e questões similares por três motivos:

1. Primeiro, já existe uma quantidade considerável de blogs e livros, até mesmo em português, falando sobre isso. Basta uma busca no Google por esses termos para encontrar muita informação relevante.

2. Prefiro não falar sobre isso, pois nas minhas experiências de startup, tanto na Dialdata quanto na Locaweb, o dinheiro de investidor só apareceu muito depois de o negócio já estar bem estabelecido, isto é, muito depois da fase de startup. Então, não tenho experiência em startup com investidor externo, somente em startup autofinanciada.

3. Por fim, se você tiver um produto rentável em mãos, a sua conversa com um investidor será bem mais fácil do que se você tiver apenas uma ideia na cabeça e um plano de negócios nas mãos.

Sendo assim, o foco deste livro será totalmente voltado para as startups autofinanciadas. Uma pergunta que você deve estar se fazendo é...

Quem é esse cara para falar sobre startup?

Acho a sua pergunta bastante pertinente e apropriada, por isso aqui vai um pequeno histórico.

Minha primeira experiência com startup foi no final de 1992

quando eu estava terminando a faculdade de Engenharia da Computação no ITA e um tio meu me falou que ele conheceu um negócio muito bacana de computadores chamado BBS (*Bulletin Board System*). Ele não entendia nada de computadores, mas disse que tinha algo a ver com redes e que, se eu achasse interessante, nós podíamos abrir um negócio juntos.

Com mais dois sócios, meu tio e eu criamos a Dialdata BBS, que depois viria a ser um dos primeiros provedores de acesso a internet do Brasil em 1995. A empresa cresceu, foi vendida e o resto é história.

Em 2005, Gilberto Mautner, que também estudou no ITA, me convidou para ajudá-lo a melhorar o processo de desenvolvimento de produtos na empresa dele, a Locaweb. Criamos na Locaweb um processo de desenvolvimento de produtos capaz de colocar no mercado um produto de sucesso em menos de 6 meses, com times enxutos de 6 a 8 pessoas, usando as melhores práticas de desenvolvimento de produtos, sobre as quais comentarei nos próximos capítulos.

Só que uma questão ainda me incomodava: será que é possível criar um produto do zero, sem ter a força de uma marca forte para vender e grandes investimentos de marketing, e mesmo assim atrair clientes suficientes para ter produto rentável, ou seja, cuja receita pague as despesas?

Surgiu daí, em agosto de 2011, o ContaCal (<http://contacal.com.br>), um experimento de startup que está servindo para mostrar que, além de ser simples criar um produto e que a infraestrutura necessária para operar produtos de software está cada vez mais acessível, é possível sim fazê-lo conquistar novos clientes e

ser rentável mesmo sem ter uma marca forte por trás e grandes investimentos de marketing.

Pelo aumento da quantidade e qualidade de produtos de software no Brasil!

Normalmente, os desenvolvedores de software se focam em desenvolvimento de sites, consultoria ou desenvolvimento de sistemas corporativos. Aliás, as dicas e técnicas que serão apresentadas aqui podem e devem ser usadas mesmo nesse tipo de sistema, pois todo software pode ser considerado um produto, como veremos no capítulo *Todo software pode e deve ser considerado um produto*.

Acredito que está na hora de os desenvolvedores de software do Brasil darem mais atenção ao desenvolvimento de produtos. Existem grandes oportunidades nessa área, e o Brasil é um mercado totalmente inexplorado.

Em 2011, tivemos a ideia de criar o Marketplace Locaweb, uma galeria de aplicativos na qual colocaríamos à disposição de nossos 250.000 clientes aplicativos que pudessem facilitar seu dia a dia. Começamos a buscar apps que tivessem alguns requisitos mínimos para poder fazer parte desse Marketplace, garantindo que nosso cliente tivesse uma boa experiência com os produtos que indicaríamos. Estávamos bastante empolgados com a ideia.

Contudo, a dificuldade para encontrar produtos que pudessem ser oferecidos em nosso Marketplace nos mostrou que, mesmo o Brasil tendo muitos desenvolvedores de software de alta qualida-

de — basta ver a qualidade dos sites e apps que são feitos por esses desenvolvedores para empresas —, esses desenvolvedores ainda não tiveram a oportunidade de dar a devida atenção ao mundo dos produtos de software.

Nos últimos anos, também tive a oportunidade de ajudar outros 2 tipos de desenvolvedores de software. Um deles era uma empresa de software que há mais de 15 anos desenvolve e licencia um software cliente-servidor para escritórios de advocacia. Há uns dois anos, eles decidiram portar esse software para a web. É claro que não se move para a web mais de 15 anos de desenvolvimento de software de uma hora para outra, mas é preciso começar. É mais uma startup, um produto que precisa ser criado e gerenciado de forma rentável!

O outro tipo de desenvolvedor com quem tive a oportunidade de interagir foi uma empresa de consultoria e treinamento, que queria desenvolver um produto de software e não sabia ao certo por onde começar. Acabou descobrindo o que fazer, desenvolveu logo seu produto, colocou na web e não acreditou quando começaram as primeiras vendas! Mais uma startup, e mais um produto que pôde ser criado e gerenciado de forma rentável!

Todos esses desenvolvedores, assim como os desenvolvedores de sites, possuem alto nível técnico. Entretanto, sempre estiveram com foco em outras coisas e só agora puderam se dedicar a criar e a gerenciar um produto de software. O *Guia da Startup* tem por objetivo dar um pouco mais de ferramentas para que mais pessoas se aventurem a criar e gerenciar produtos de software rentáveis!

Vou usar o ContaCal como exemplo principal, mas pretendo

usar outros exemplos para ilustrar as técnicas apresentadas neste livro: Cobre Grátis, byMK / Fashion.me, a Caelum que vai contar sobre sua startup de cursos online, Sieve e a Locaweb que vai contar como faz seus produtos web. Incluí dois novos exemplos na segunda edição, a Eventials e a Aurum.

Guia da Startup para não startups

Várias empresas estabelecidas usam o modelo de startup para inovar. A necessidade que as empresas estabelecidas têm de inovar vem da própria necessidade de sobrevivência. Uma empresa que não inova acaba não se adaptando às constantes mudanças do mundo, do ambiente que a cerca e que cerca seu cliente. Com essas mudanças, os problemas dos clientes também mudam e, consequentemente, a solução para esses problemas terá de mudar. Daí a necessidade de inovação.

As técnicas aqui ensinadas podem e devem ser usadas também por empresas estabelecidas para criar e gerenciar produtos de software, quer seja um novo produto, um site, um app ou mesmo um sistema que suporte o negócio principal da empresa.

Por este motivo, dediquei três capítulos no final do livro para ensinar como usar as dicas do *Guia da Startup* em empresas estabelecidas.

O que você vai encontrar no Guia da Startup

O *Guia da Startup* está organizado em sete partes e, dentro de cada parte, você encontrará capítulos que tratam de um tópico específico. Os capítulos foram organizados nessas partes distintas e nessa ordem específica para facilitar a leitura sequencial do livro. Porém, se você viu no sumário algum assunto que lhe interessa e quer ir direto para ele, vá em frente.

Os capítulos anteriores não são necessariamente pré-requisito para a leitura de um específico. O que importa é que você possa encontrar aqui a informação mínima necessária para criar e gerenciar sua startup de um produto de software rentável, não importa em qual ordem, ou mesmo se você usou todo o conteúdo do livro ou só um pedaço.

A primeira parte tratará de definições e requisitos. Vamos definir os termos “startup” e “produto de software”. Em seguida, vamos nos questionar por que ter uma startup, e que tipo de retorno, além do financeiro, uma startup pode dar. Vamos ver o que é necessário para se ter uma startup, o que podemos terceirizar e o que deve ser feito por nós mesmos. Além disso, discutiremos sobre quanto tempo devemos dedicar a startup, e teremos uma discussão sobre sociedades.

Na segunda parte, discutiremos ideias e problemas, pois é em torno disso que faremos o produto. Mas afinal, o cliente sabe ou não sabe o quer? Qual problema devemos resolver? O que fazer quando temos muitas oportunidades? Qual delas perseguir? Vou mostrar um exemplo de como, dentre 5 ideias, acabei escolhendo o ContaCal.

Na terceira parte, é hora de pôr a mão na massa de fato, então vamos construir e experimentar. Primeiro veremos por que é preciso construir o produto rápido. Depois, o que é esse tal de MVP que todo mundo fala, e quais as ferramentas disponíveis para construir seu produto rapidamente.

Na quarta parte, vamos dar “a cara a tapa”, ou seja, vamos ver como colocar o produto na frente dos clientes, colher feedback e descobrir o que fazer com esse feedback.

Na quinta parte, temos o Guia da Startup para não startups, ou seja, como empresas já estabelecidas poderão tirar proveito das dicas aqui apresentadas para criar e gerenciar seus produtos de software, quer seja um novo que gere nova receita para empresa, um site, um app ou mesmo um sistema que não vá ser vendido como produto, mas que suporte o negócio principal da empresa.

Na sexta parte, veremos como outras startups fizeram seus produtos, e como eles encontraram o problema que resolveram com seus produtos. Por que escolheram esse problema para resolver? Como foi o processo de desenvolver o produto? O que eles fariam diferente sabendo o que sabem hoje? Quando lançaram seus produtos, como atraíram seus primeiros clientes, quando se tornaram rentáveis? Quais experimentos foram feitos no caminho para achar a rentabilidade?

As startups que vão contar seus casos são Cobre Grátis (<http://cobregratis.com.br>), byMK / Fashion.me (<http://fashion.me>), a Caelum (<http://caelum.com.br>) que vai contar sobre sua startup de cursos online, Sieve (<http://sieve.com.br>) e a Locaweb (<http://locaweb.com.br>) que vai contar como fez seus produtos web. In-

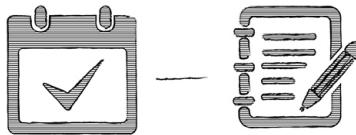
cluí dois novos exemplos na segunda edição, a Eventials (<http://eventials.com>) e a Aurum (<http://aurum.com.br>).

Por fim, na sétima e última parte, dou uma lista de livros recomendados para quem quer trabalhar com produto de software, inovação e startups e, no último capítulo, uma síntese em um parágrafo dos conceitos vistos no livro.

Então, vamos começar?

PARTE II

DEFINIÇÕES E REQUISITOS



Nos próximos capítulos, definirei o que é uma startup e o que é um produto de software. Em seguida, vou falar sobre quais os requisitos necessários para se ter uma startup. Por que ter uma? Que conhecimentos é preciso ter para criar uma startup? Quanto tempo dedicar? Quem devo chamar?
Preparado? :-)

2. O que é uma startup?

Sempre quando eu ia trabalhar no desenvolvimento de algum sistema para um cliente, procurava entender claramente o que ele queria dizer com “preciso de um cadastro de produtos”, ou “só precisa ter um botão para deletar o recibo”. O que ele entende por “cadastro de produto”? E por “deletar um recibo”?

Em 2004, Eric Evans, um engenheiro de software que ficou conhecido por propor uma nova forma de lidar com projetos de software complexos, o Domain Driven Design (EVANS, 2003), criou um termo muito elegante para isso, a linguagem ubíqua, também conhecida como linguagem onipresente (*ubiquitous language*). Ou seja, é a definição de uma linguagem comum entre todas as pessoas que tinham de lidar com o software, tanto os engenheiros de software quanto seus usuários, para garantir que todos estavam entendendo a mesma coisa quando estavam se comunicando.

Gosto de fazer isso no início de meus projetos, por isso vou deixar definidos aqui alguns termos que pretendo usar com frequência daqui para a frente, a começar pelo termo **startup**.

Afinal, o que é uma startup?

Eric Ries (2011) fez uma boa definição no seu livro *The Lean Startup*: “Uma startup é uma instituição humana desenhada para

criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza”.

Um ponto a comentar dessa definição é que ela é focada no produto ou serviço, e não nas pessoas e nos problemas que elas têm e que os produtos ou serviços devem resolver. O produto ou serviço nada mais é do que uma solução para o problema de um conjunto de pessoas. Se nos focarmos no produto ou serviço, corremos o risco de nos perdermos em detalhes técnicos e nos esquecermos do propósito principal de nossas ações, as pessoas, seus problemas e suas necessidades.

Também não diria que são condições de extrema incerteza. São condições sim de incerteza, mas não de incerteza extrema. Você simplesmente não sabe se a solução que imaginou de fato vai resolver o problema das pessoas. Se não resolver, você vai ter de ajustar ou mudar até achar uma solução que resolva, ou até mesmo procurar um novo problema.

É incerto? Sem dúvida! É extremamente incerto? Não acredito que a palavra “extremo” caiba aqui. Apenas acho que é incerto. Aliás, qualquer busca de solução de qualquer problema é um caminho incerto.

Outro ponto a comentar é o termo “instituição”. Esse termo vem do verbo instituir, ou seja, fundar, criar, erigir, estabelecer. Vejo mais o trabalho nas startups acontecendo como uma organização de pessoas do que como uma instituição. Uma organização, como o nome mesmo diz, é algo mais orgânico, mais fluido. Já uma instituição parece necessitar de um ato de criação.

É claro que é muito fácil comentar em cima do trabalho dos outros, por isso, volto a dizer, Eric Ries (2011) fez uma boa defi-

nição de startup no seu livro *The Lean Startup*. Gostei bastante quando a li pela primeira vez.

O que proponho a seguir é apenas uma “refatoração” da definição do Eric Ries:

O que é uma startup?

Uma startup é uma organização desenhada para criar e experimentar soluções para um problema de um conjunto de pessoas.

Quando uma startup deixa de ser uma startup?

Excelente pergunta! Já vi algumas discussões interessantes na internet sobre o tema: WhatsApp (whatsapp.com) é startup? E o Contratando.me (contratando.me)? A partir de um certo número de funcionários, deixa de ser startup? Ou a partir de uma certa receita é que deixa ser startup? Ou a partir de um certo número de anos desde a fundação, deixa de ser startup?

De acordo com a definição anterior, a startup é desenhada para criar a solução de um problema. Sendo assim, uma vez que a solução do problema foi criada, não é mais uma startup, é uma operação normal de algo já criado. A questão é que, para chegar a essa solução, pode-se levar um bom tempo, pois não basta encon-

trar a solução, é preciso encontrar uma forma de pagar os custos dessa solução.

Por exemplo, imagine que você lançou um produto gratuito. Seus usuários estão muito felizes e seu produto é ótimo. O problema deles está resolvido, mas não por muito tempo, pois você não terá dinheiro em caixa para a sua operação. Não há receita alguma nesse momento.

Nesse caso, você ainda é uma startup, pois você ainda não criou uma solução para o problema dos seus clientes, já que você não vai durar muito tempo sem dinheiro. Enquanto não existir uma fonte de receita suficiente para pagar seus custos, você será uma startup.

Pode existir startup dentro de uma empresa estabelecida?

Seguindo a definição de startup, é possível que elas existam dentro de empresas estabelecidas. É uma forma de se resolver novos problemas de clientes atuais ou de novos. A Locaweb tem feito muito isso ao longo de sua história. A Caelum fez isso ao lançar sua linha de cursos online. Quando essa startup dentro da empresa estabelecida começar a gerar a receita necessária para cobrir os seus custos, ela deixará de ser startup e passará a fazer parte da operação normal da empresa.

Várias empresas estabelecidas usam o modelo de startup para inovar. A necessidade que as empresas estabelecidas têm de inovar

vem da própria necessidade de sobrevivência delas. Uma empresa que não inova acaba não se adaptando às constantes mudanças do mundo, do ambiente que a cerca e que cerca seu cliente. Com essas mudanças, os problemas dos clientes também mudam e, consequentemente, a solução para esses problemas terá de mudar. Daí a necessidade de inovação. Simples assim!

A inovação para empresas estabelecidas, que deixaram de ser startups, pode vir em um dos modelos a seguir:

- **Melhorar produto ou serviço existente:** encontrar novas e melhores soluções para problemas já conhecidos e resolvidos de seus clientes. Esse é o tipo de inovação com menor risco, pois tanto o cliente quanto seu problema já são bem conhecidos. A dificuldade aqui é em pensar em soluções diferentes das já existentes.
- **Oferecer um novo produto ou serviço para seus clientes atuais:** encontrar soluções para novos problemas de seus clientes. É muito importante conhecer bem o dia a dia de seu cliente, não só quando ele usa seu produto ou serviço, mas o que mais ele faz ao longo de um dia típico de trabalho. Que problemas ele encontra durante o dia? Será que é possível resolver algum desses problemas? Será que seu cliente daria valor à sua solução?
- **Oferecer um novo produto ou serviço para novos clientes:** encontrar soluções para problemas de novos clientes. Esse costuma ser o passo mais arriscado, pois requer conhecer um novo cliente e entender seus problemas para só aí começar a pen-

sar na solução. É um processo mais demorado, mas pode abrir um novo mercado.

Pense em startup como experimento, e não como negócio

Há algum tempo atrás o Paulo Silveira da Caelum me mandou um post interessante de um rapaz chamado Vinicius Vacanti (2012) que tem uma startup e descreve em post, *How We Fooled Ourselves into Delaying Our Startup's Launch*, as inúmeras desculpas que fizeram ele demorar para lançar logo o produto:

- Não está bom o bastante.
- Não queremos dar uma má impressão para os usuários.
- Precisa de mais algumas funcionalidades.
- Precisamos de alguns meses para construir o back-end do produto.
- Precisa escalar para acomodar centenas de milhares de usuários.
- Alguém vai ver e vai copiar.
- Um investidor potencial vai ver.
- TechCrunch escreverá sobre nós e o site não está pronto.

No capítulo *Por que é preciso fazer rápido o produto web?*, vamos ver por que não podemos nos prender a essas desculpas e devemos desenvolver logo o nosso produto.

No final do post, Vinicius termina com uma frase que define muito bem o que é uma startup:

“Pense em startup como experimento, e não como negócio”.

— Vinicius Vacanti

Startup é um experimento. Você deve experimentar para encontrar a solução para o problema de seus clientes e para garantir que eles vão lhe gerar o retorno financeiro suficiente para que você continue oferecendo essa solução. Quando você achar que não deve mais experimentar, ou que deve diminuir o ritmo de suas experiências, provavelmente você já encontrou um retorno mensal dentro do que você esperava e, nesse momento, você estará fazendo a transição de startup para um negócio.

3. O que é um produto de software?

Você certamente já utilizou algum produto de software, afinal, a internet é feita deles. Google, Facebook e Twitter são bons exemplos de produto de software que você certamente já usou. Quando você faz compras na Amazon ou no Submarino, também está utilizando um produto de software. O sistema de internet banking do seu banco também pode ser considerado como um.

Produto de software

Um produto de software é qualquer software que permite que um usuário seja reconhecido quando ele retornar para utilizar o sistema e que dados sejam armazenados pelo sistema. Em alguns casos, esse tipo de sistema requer um cadastro mínimo feito com usuário e senha.

Pode-se classificar os produtos de software de diferentes formas, dependendo de como os enxergamos. Podemos olhar do ponto de vista da tecnologia que é usada e que é entregue para o usuário, usando siglas como SaaS (*Software as a Service*), PaaS (*Platform as a Service*) e IaaS (*Infrastructure as a Service*). Outra forma é classificar o produto de acordo com o que ele faz:

e-mail, comércio eletrônico, pagamento, e-mail marketing, gestão de conteúdo, educação, comunicação, colaboração, relatório etc.

Eu prefiro olhar e classificar produtos entendendo para quem o produto resolve o problema. Desse ponto de vista, temos três tipos de produto de software:

- **Para consumidor final:** nesse tipo de produto, resolve-se um problema para o consumidor final, que está disposto a pagar uma taxa para usar os serviços. Alguns exemplos são Netflix, LinkedIn e ContaCal. Pode-se também pensar em produtos web para consumidores finais que paguem a taxa pelo uso de forma indireta, ou seja, a taxa paga é por um serviço maior e o produto está embutido nesse serviço. Alguns exemplos são internet banking, intranet de colégio ou faculdade, acesso a resultado de exames laboratoriais. Os sites de comércio eletrônico são também dessa categoria, pois o uso do site é gratuito e a taxa paga é pelos produtos comprados no site que são entregues para o usuário.
- **Para empresas:** esse tipo de produto resolve o problema de empresas, que normalmente têm mais disposição de pagar do que o consumidor final. Alguns exemplos são Locaweb, Google AdWords e Cobre Grátis.
- **Mistos:** nesse caso, o produto resolve tanto um problema para consumidor final quanto para empresas. Normalmente, esse tipo de produto não tem nenhum custo para o consumidor final, e quem paga a conta são as empresas. O modelo mais comum de gera-

ção de receita nesse tipo de produto é o anúncio, pago pela empresa quando o consumidor final vê o anúncio, clica nele ou compra algo a partir dele. Alguns exemplos são Buscapé, Mercado Livre, Google Search + Google AdWords, UOL Conteúdo + anúncios.

Note que, na descrição de cada um desses tipos, tive a preocupação de deixar claro quem paga a conta. Isso é muito importante, pois todo produto tem custos. Por mais acessíveis que sejam esses custos, eles existem, então todo produto precisa gerar receita de alguma forma para que ele cumpra sua missão de resolver o problema de um grupo de pessoas.

4. Produto web, móvel ou social? Produto para SmartWatches? SmartTVs? Bots?

Acredito que, antes de falarmos sobre a situação e a recomendação sobre esses temas, vale mostrar o que escrevi em 2012, na primeira edição do *Guia da Startup*.

Viajando para o passado: web, móvel ou social em 2012?

Não é necessário ser nenhum mago das previsões para perceber duas tendências que estão acontecendo na internet. A primeira delas é que, cada vez mais, as pessoas estão acessando a internet e aplicações web por meio de aparelhos móveis, como iPhone, iPad, celulares e tablets com Android, ou mesmo aparelhos Blackberry ou com Windows Mobile. A segunda é que cada vez mais as pessoas gastam seu tempo online em redes sociais.

Em função disso, é natural surgir uma dúvida quando se pensa em fazer um produto web se, em vez de web, não deveríamos então estar pensando em fazer uma aplicação móvel, ou mesmo uma aplicação social, ou seja, para ser usada dentro das redes sociais.

Para ajudar a responder a essa dúvida, devemos olhar para duas

questões: ter números do mercado para entender essas tendências, e conhecer seu usuário e onde ele quer seu problema resolvido.

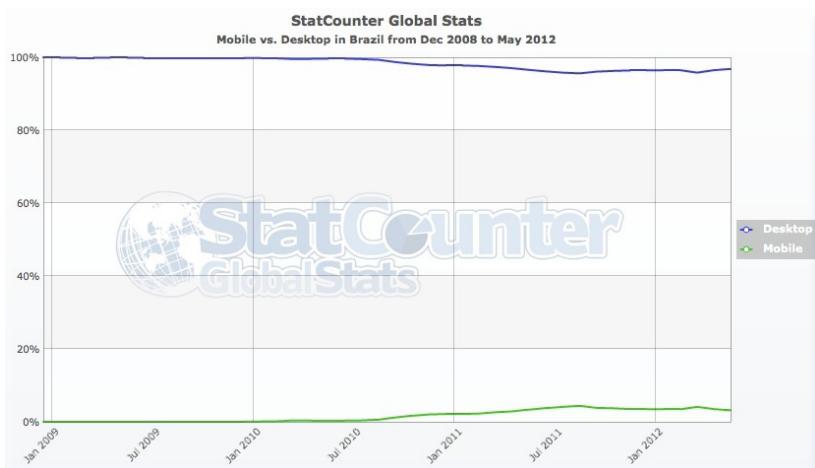
Aplicações para aparelhos móveis

Antes de mais nada, é preciso confirmar as tendências. A primeira é sobre o uso de aparelhos móveis para acessar a internet. O site StatCounter Global Stats (<http://gs.statcounter.com>) oferece bons dados sobre acesso web agregados de um conjunto de 15 bilhões de pageviews mensais.

Esses dados oferecem uma visão sobre como as pessoas estão acessando a web. É clara a tendência de aumento de acesso a web por meio de aparelhos móveis, mas ainda está na faixa de 10%:



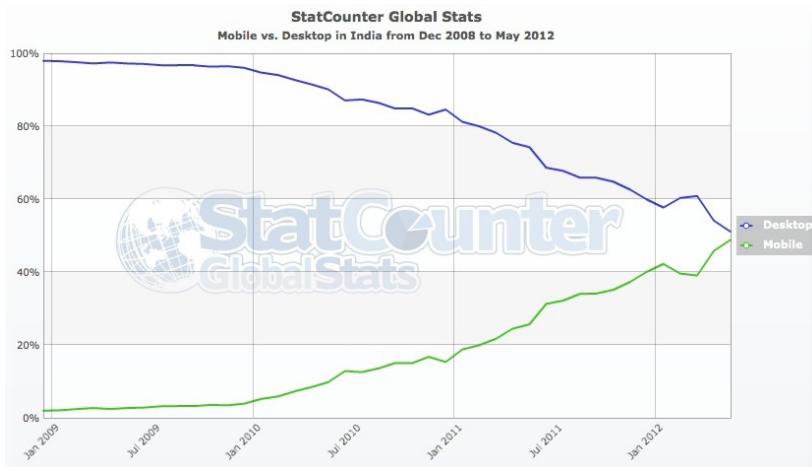
No Brasil, temos um pouco menos de adoção ao acesso móvel à web:



Nos Estados Unidos, a situação também é parecida com a estatística global:



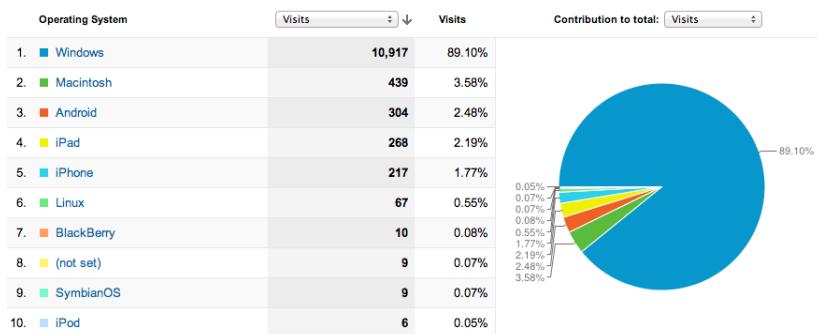
Somente por curiosidade, um país onde a adoção de acesso móvel quase se iguala e está próximo de passar o acesso via desktop é a Índia:



Para confirmar esses dados, aqui vão os dados de acesso ao site da Locaweb. Aproximadamente 97,5% dos acessos são feitos a partir de desktop ou notebooks:



E no ContaCal, aproximadamente 93% dos acesso são feitos a partir de desktop ou notebook:



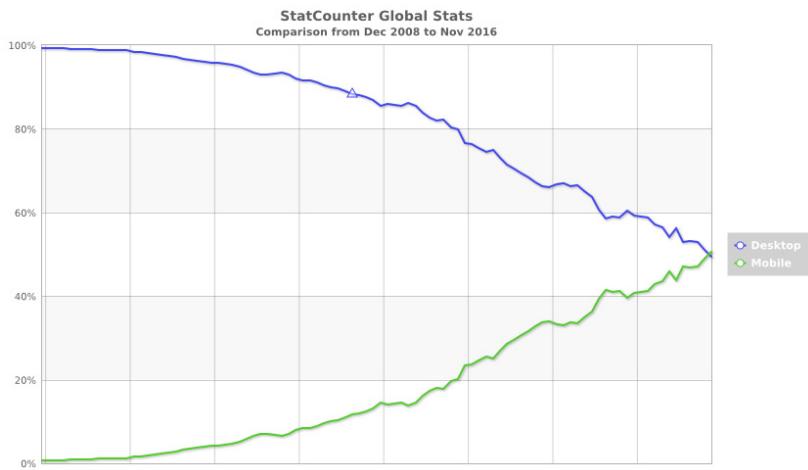
Esses gráficos mostram que é importante, sim, pensar em ter um produto web que possa ser acessado de forma móvel. Contudo, o mercado brasileiro, o americano e o mundial ainda não são majoritariamente móveis, nem estão próximos de se tornar majoritariamente móveis nos próximos 3 anos. Se olharmos a evolução da Índia, que está próxima de ter a quantidade de acesso móvel igual ao acesso desktop, essa situação chegou após 3 anos da situação que é vista no resto do mundo.

É difícil saber se o acesso móvel vai substituir ou minimizar o acesso desktop. Pode até acontecer de aparecerem outras formas de interação que ainda não existem hoje. O acesso por meio de aparelhos móveis é uma tendência clara, que deve não só ser observada de perto como também já deve motivar você a agir, ou seja, a pensar em desenvolver versões móveis de seu site ou aplicação web caso você ainda não o tenha feito. Para ajudar nessa

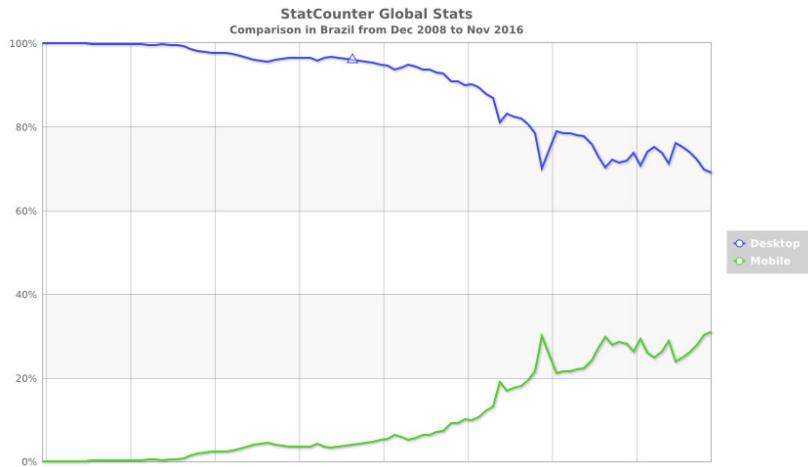
tarefa, aqui vão algumas dicas.

De volta para o futuro

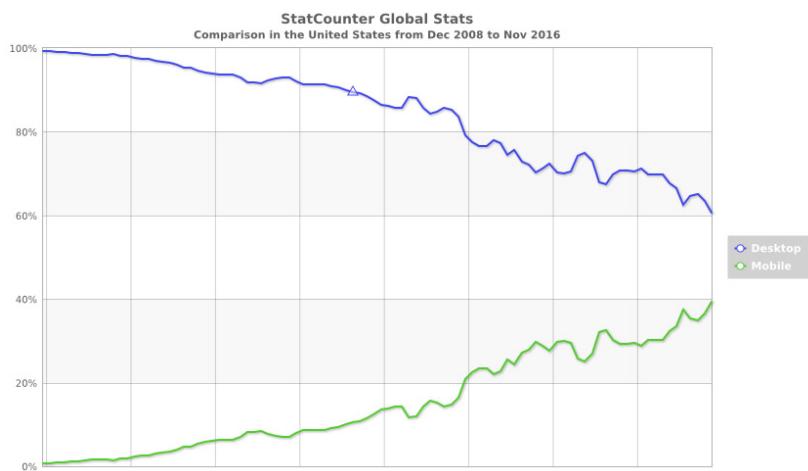
Isso tudo foi em 2012. Vindo para o agora, se você acessar o StatCounter Global Stats (<http://gs.statcounter.com>), verá que os dados evoluíram consideravelmente nos últimos anos. A quantidade de acesso móvel acaba de passar a quantidade de acesso via web:



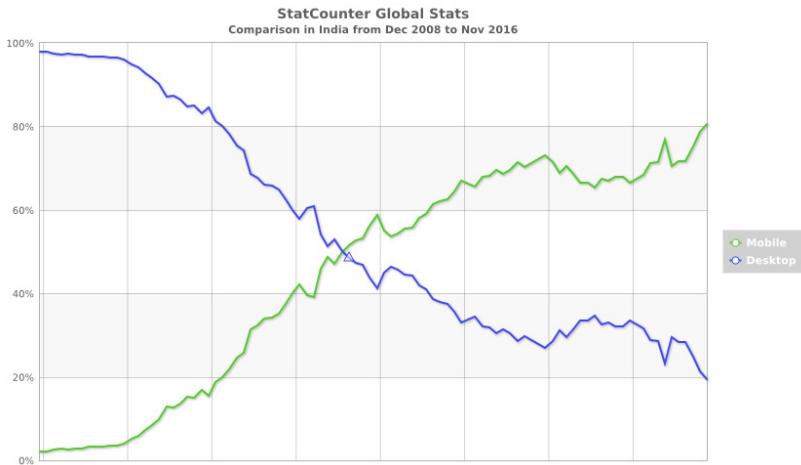
No Brasil, a tendência é a mesma, apesar de estarmos um pouco atrasados:



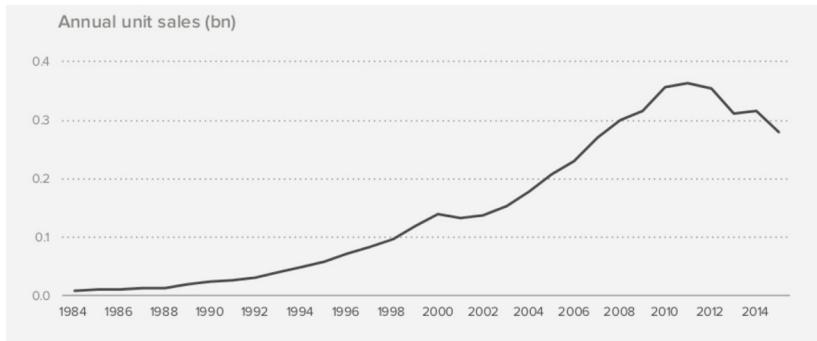
Nos Estados Unidos, temos já 40% de acesso móvel:



E na Índia, o acesso móvel chegou a 80%:

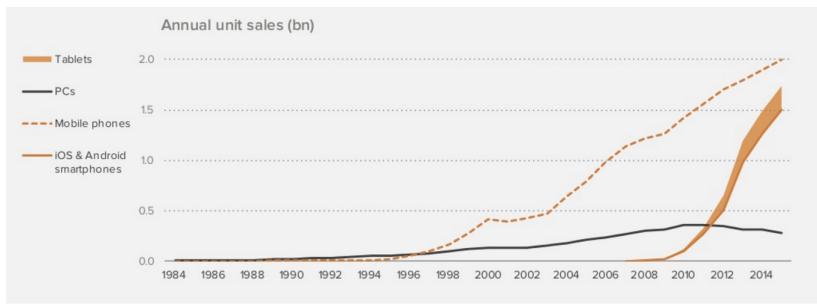


Em julho de 2015, a PewResearch informava que 76% das pessoas que acessavam a internet usavam algum site social, sendo que 72% usavam Facebook. E os gráficos seguintes mostram que, enquanto a quantidade de PCs vendidos cai, a quantidade de aparelhos móveis cresce vertiginosamente.



Source: Gartner, a16z

Vendas de PCs por ano



Source: Apple, Google, Nokia, Gartner, a16z

Vendas de PCs e equipamentos mobile por ano

Além disso, outras possíveis interfaces surgiram, como os SmartWatches, as SmartTVs e os bots. Algumas inclusive surgiram e já morreram, como é o caso do Google Glass.

O que fazer? Devo desenvolver produtos web? Mobile? Social? SmartWatch? SmartTV? Bot? E a Internet das Coisas? As opções aumentaram bastante desde 2012. E posso afirmar com toda a certeza de que elas vão continuar aumentando.

Por isso, você deve mudar o seu foco. Em vez de pensar no meio por onde seu produto vai ser entregue, foque-se no seu usuário.

Entenda seu usuário

Antes de pensar em qual plataforma você vai entregar seu software, você deve dar um passo atrás e relembrar qual o problema ou necessidade que você busca resolver e para quem. As pessoas para quem você resolve um problema ou necessidade com seu produto de software, como eles preferem interagir com seu software? Usando um SmartPhone? Um SmartWatch? Bot? Web?

Você precisa entender aonde faz sentido entregar seu produto de software para que ele possa resolver o problema ou necessidade de seu usuário da melhor forma possível.

Entenda o contexto

Quando um usuário acessa um site ou uma aplicação web de um desktop ou notebook, ele está normalmente sentado, com o computador em uma mesa ou no colo. A tela é grande, com bastante espaço para dispor informações. A interação é feita com mouse ou trackpad e teclado.

Já com um smartphone, a pessoa pode estar parada ou em movimento. A tela é pequena, com pouco espaço para disponibilizar informações, e a interação é feita com o dedo em equipamentos touch, ou com um apontador e um teclado pequeno.

Já com um tablet, a pessoa normalmente acessa sentada, com

ele no colo ou sendo segurado em uma mão; ou em pé, com ele sendo segurado em uma mão; ou deitado, com ele apoiado nas pernas ou sendo segurado por uma das mãos. A tela é maior, chegando próxima do tamanho de tela dos notebooks menores, tendo assim um espaço razoável para dispor informações. A interação é normalmente feita com os dedos e, em alguns casos mais raros, com um teclado adaptado para tablets.

É importante conhecer esses contextos nos quais cada aparelho é usado para desenvolver uma versão de seu produto de software que seja útil para seu usuário. Por exemplo, se você estiver fazendo um site de um restaurante, no que será acessado por desktop faz sentido colocar o cardápio, matérias de jornal que falam sobre o restaurante e fotos. Já na versão para ser acessada por SmartPhones, você deve pensar no contexto e oferecer as funções mais úteis nessa situação.

Por exemplo, o site no SmartPhone pode ter dois botões grandes: um que ao ser tocado possibilita ligar para o restaurante; e outro que abre o Google Maps mostrando o endereço do restaurante.

Mobile não é “menos” que desktop

É importante também entender que SmartPhones não são menos poderosos que desktops. É comum pensar que, por terem menos capacidade de processamento e de armazenamento, equipamentos móveis são mais “fracos” do que computadores desktop ou notebooks. Sim, isso é verdade na maioria das vezes. Por outro lado, equipamentos móveis são providos de outras funcionali-

lidades que não estão presentes nos equipamentos maiores, como GPS, sensor de movimento, duas câmeras, telefonia celular, conexão com internet em qualquer lugar que tenha rede de telefonia móvel. Isso é muito mais do que um notebook pode entregar.

É importante entender as diferenças e as possibilidades de cada interface para poder tirar o melhor dela na resolução do problema de seus clientes com seu produto de software.

Resumindo

Como vimos aqui, é importante sim estar antenado a essas tendências, mas devemos também entender muito bem nossos usuários, seus problemas e necessidades para oferecer a eles a melhor solução da maneira que for mais conveniente para eles, quer seja pela web, por meio de uma aplicação móvel, aplicação dentro de redes sociais, aplicação para SmartWatch, ou até um bot. Uma estratégia mista acessível por qualquer uma dessas plataformas pode ser a solução mais adequada para seu produto de software resolver o problema de seus usuários.

5. Todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto de software

Converso com frequência com várias pessoas que desenvolvem sites e sistemas web. Em uma dessas conversas, tive um *insight* que complementa a definição de produto de software que apresentei no capítulo anterior:

Todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto de software.

A definição do capítulo dizia:

Produto de software

Um produto de software é qualquer software que permite que:

- *um usuário seja reconhecido quando ele retornar para utilizar o sistema; e*
- *dados sejam armazenados pelo sistema.*

Normalmente esse tipo de sistema requer um cadastro mínimo feito com usuário e senha.

Note que eu disse “normalmente”, pois qualquer site pode reconhecer seu visitante, mesmo não usando um cadastro com usuário e senha. Isso pode ser feito por meio de cookies ou pelo endereço IP de quem está visitando o site. Sendo assim, qualquer site e sistema web pode ser considerado um produto de software.

Mas por que todo site e sistema web deve ser considerado um produto de software?

Porque devemos usar as técnicas de criação e gerenciamento de produto de software para qualquer site e sistema web.

Qualquer site e sistema web é acessado por usuários que o fazem com o objetivo de resolver algum problema ou atender alguma necessidade. Quando você, como usuário, acessa o site do UOL ou da Globo.com (ou qualquer outro site de notícias), você o faz porque está buscando notícias para se manter informado. Essa é sua necessidade.

Quando você acessa o site de uma clínica de exames laboratoriais em busca de informações sobre agendamento de exames, você é um usuário com um problema que quer resolver. Quando você acessa o mesmo site dessa clínica de exames laboratoriais para consultar o resultado dos seus exames, você é um usuário

com um outro problema que quer resolver.

Agora se coloque na posição de uma agência web ou de uma consultoria de desenvolvimento de software contratada por algum jornal ou alguma clínica de exames laboratoriais que lhe pede para fazer o seu site, ou algum sistema para publicar notícias na web, ou para dar acesso a resultados de exames via web e por meio de alguma aplicação para iPhone, iPad e Android. Você não estará trabalhando no desenvolvimento de um produto de software seu, mas sim no desenvolvimento de um produto de software de um jornal ou de uma clínica de exames laboratoriais, que será o seu cliente. E esse seu cliente, por sua vez, terá seus usuários e clientes para quem ele quer resolver um problema ou atender uma necessidade.

Mas o que garante que seu cliente realmente conhece seus usuários e clientes, e sabe quais problemas ou necessidades eles têm? É aí que entra o conhecimento e as técnicas de criação e gestão de produtos de software que estamos discutindo aqui no *Guia da Startup*, que se aplicam não só a startups, mas a qualquer empresa que tenha projetos de desenvolvimento de software.

Tive uma conversa com o Akita e o Rodrigo da CodeMiner 42 (<http://codeminer42.com>), empresa de consultoria em desenvolvimento de software, sobre a necessidade de incluir nesse processo de desenvolvimento de software as técnicas de gestão de produtos de software que temos comentado aqui no *Guia da Startup*, para ajudar os clientes que pedem um site ou um sistema web a conhecerem seus usuários e clientes, e a entender quais são os problemas e as necessidades deles.

Fiquei muito contente ao ouvir que eles não só perceberam essa

necessidade, como estão começando a incluir em suas propostas de trabalho de desenvolvimento de software um processo que eles chamaram de *Discovery*, para ajudar seus clientes a descobrir o que o software que eles foram chamados para desenvolver deve fazer, ou seja, que problema esse software vai resolver e para quem.

Todo software ou site deve atender a dois objetivos principais:

- Atender aos objetivos do cliente que contratou o serviço de desenvolvimento de software ou site; e
- Resolver o problema ou necessidade dos usuários ou clientes de seu cliente que usarão esse software ou site.

Se você faz parte de projetos de desenvolvimento de software ou de design de sites, no próximo projeto, além de entender quais os objetivos de seu cliente com o software ou site que será desenvolvido, experimente conversar com ele sobre o conhecimento que ele tem de seus usuários e clientes, e ajude-o a alinhar os objetivos de seus clientes com a necessidade que os usuários de seu cliente têm.

Completando o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

Quem trabalha com desenvolvimento de software certamente já ouviu falar do Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (<http://agilemanifesto.org>), escrito há mais de 10 anos. Ele foi uma enorme revolução na forma de se fazer software:

Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

- **Indivíduos e interações** mais do que processos e ferramentas.
- **Software em funcionamento** mais do que documentação abrangente.
- **Colaboração com o cliente** mais do que negociação de contratos.
- **Responder a mudanças** mais do que seguir um plano.

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

Esse manifesto melhorou em muito a forma como software é desenvolvido, garantindo maior envolvimento do cliente durante o desenvolvimento do software. Só que um ponto fundamental que não é levado em consideração pelo Manifesto Ágil é que nem sempre o cliente é o usuário do software, e nem sempre o cliente conhece o usuário do software e o problema desse usuário que o software deve resolver. Essa é peça-chave para o sucesso do software: resolver o problema do seu usuário.

As empresas que construirão site e sistemas web sob encomenda que ajudarem seus clientes a entenderem seus usuários e os problemas que esses usuários têm certamente entregarão software de alta qualidade para seus clientes.

6. Por que ter uma startup?

Este será um capítulo mais reflexivo, pois trará muito mais perguntas do que respostas. O objetivo dessas perguntas é ajudar a refletir um pouco sobre seus reais objetivos em ter uma startup.

Esse é um caminho muito difícil, que dá muito trabalho, mas pode trazer muitas recompensas. A recompensa não virá necessariamente na forma de dinheiro, por isso é muito importante refletir bastante antes de começar essa jornada.

Por que eu criaria minha startup?

Uma startup, como qualquer projeto, requer um esforço considerável. Quando investimos certo esforço em alguma coisa, é normal a expectativa de termos alguma recompensa, que não necessariamente significa dinheiro.

Saindo um pouco do mundo da startup e pensando em outros esforços que fazemos, quando investimos no relacionamento com alguém, namorada(o) ou esposa(o), que como todos sabem tem seu lado muito bom, mas também possui seu lado complicado, qual a recompensa que buscamos? Quando temos um animal de estimação, com toda a alegria e o carinho que ele pode trazer, mas traz também toda a responsabilidade e compromisso de cuidar desse animal, qual a recompensa que buscamos?

Se animal de estimação é assim, filhos então! É compromisso e responsabilidade para toda a vida, com custo altíssimo, muita preocupação, grandes chances de ouvir muito desaforo, principalmente quando eles ficarem adolescentes. Qual é a recompensa que alguém busca quando tem filhos?

Ok, fui um pouco longe demais no exemplo dos filhos, pois nesse caso existe um amor incondicional que é impossível de explicar. Mas acho que consegui atingir meu objetivo de deixar claro que nem todo projeto tem por único foco o dinheiro como recompensa.

Startup de crescimento vs. startup de estilo de vida

Há algum tempo, o Rafael Rosa, que trabalhou comigo na Locaweb, me apresentou o conceito de startup de estilo de vida (*lifestyle startup*) em oposição ao conceito de startup de crescimento (*growth startup*) que é mais conhecido:

- **Startup de crescimento:** são startups que têm um objetivo principal, o crescimento acelerado para que possa fazer fundadores, investidores e acionistas substancialmente ricos quando a startup for adquirida ou fizer um IPO. Quando você está focado no crescimento acelerado da receita, ou de número de usuários, todas as suas ações são motivadas por essa meta, que têm prioridade sobre todas as outras questões, incluindo clientes, produtos, colaboradores, fornecedores, qualidade etc.

É comum ouvir nesse tipo de startup perguntas do tipo “como nós fazemos este produto vender mais e mais rápido?”, “podemos criar um outro produto ou add-on para cobrar algum dinheiro extra de clientes já existentes?” ou “como fazemos para dobrar nossa base de usuários em X meses?”. Neste tipo de startup, é comum encontrar pessoas que colocam o dinheiro como prioridade.

- **Startup de estilo de vida:** são startups nas quais a receita tem por objetivo sustentar a empresa e o estilo de vida de seus fundadores e funcionários. Tão logo essa questão (sustentabilidade da empresa, bem como sustentabilidade do estilo de vida de fundadores e funcionários) é resolvida, a empresa pode ter foco total no cliente, produto, empregados, fornecedores, qualidade etc.

É comum ouvir questões do tipo “como vamos fazer um grande produto que resolve problemas reais dos clientes?”, ou “como eu posso melhorar mais esse produto para que ele resolva o problema de mais pessoas?”. Neste tipo de startup, é comum encontrar pessoas que colocam as outras pessoas e seus problemas como prioridade.

Note que esses conceitos se aplicam não só a startups, mas a qualquer tipo de empresa. Às vezes, pode ser difícil identificar com qual tipo de startup estamos lidando, pois ambas podem produzir produtos de excelente qualidade que resolvem muito bem os problemas das pessoas.

Você deve estar se perguntando:

“Se os dois tipos de startup podem produzir bons produtos e de ótima qualidade, não é melhor então crescer rápido e ficar rico logo? Tudo bem que isso vai ser muito cansativo, mas a recom-pensa é enorme!”.

Não consigo responder a essa questão, pois isso é uma escolha pessoal. Não existe pessoa melhor do que você mesmo para decidir isso. Só acho importante comentar que as chances de sucesso de uma startup de crescimento costumam ser pequenas, já que o espaço para crescer rápido é mínimo e requer muito investimento financeiro, então provavelmente você precisará buscar um investidor externo.

Também é importante comentar que as startups que conseguem ter crescimento bem acelerado são raríssimas. Segundo o relatório *Empreendedorismo em Revista — 2011* (OECD, 2012) da Organização de Desenvolvimento e Cooperação Econômica (OECD — *Organization of Economic Development and Cooperation*), menos de 1% das empresas com mais de 10 funcionários tem crescimento de funcionários maior que 20% ao ano nos últimos 3 anos. O estudo chama essas empresas de gazelas, devido à sua velocidade.

Segundo o mesmo estudo: *“Empresas que crescem mais rápido do que o ritmo das gazelas (as supergazelas) são ainda mais raras — tão raras que é muito difícil de medi-las estatisticamente”* (OECD, 2012).

Como sabemos que o número de funcionários normalmente está diretamente ligado ao crescimento de receita das empresas, é fácil concluir que as “supergazelas” de receita também são raríssimas, tão raras que sequer têm relevância estatística. Só que são elas que absorvem toda a atenção da mídia, exatamente por serem exceções.

Já uma startup de estilo de vida tem chances bem maiores de dar certo, pois conquistando alguns poucos clientes, você já consegue algum resultado. Você pode definir para sua startup de estilo de vida objetivos graduais. Primeiro que ela pague as próprias contas, depois que sobre algum para complementar o salário e dar entrada em uma casa própria, em uma casa de praia, ou pagar a escola do filho, e assim por diante. Com uma startup de estilo de vida, você pode ir crescendo de acordo com seu ritmo.

Nada impede que você comece com uma startup de estilo de vida e ela vá crescendo até que chegue em um ponto em que chame a atenção de investidores que vão lhe fazer uma proposta de investimento para que ela se torne uma startup de crescimento. Nesse ponto, você poderá decidir se quer continuar com uma startup de estilo de vida, ou se quer entrar no ritmo do crescimento acelerado. De novo, essa é uma escolha bastante pessoal e a única pessoa capaz de responder é você.

Que tipo de médico é você?

Quem me acompanha há algum tempo no meu blog pessoal (<http://jocaonstuff.com>) sabe que eu gosto de fazer analogias com

a área médica.

Vamos mover o ponto de vista da startup para o cliente.

Imagine-se agora como cliente, mas não de uma startup, mas sim de um médico. Nesse caso, você é o paciente e acabou de receber a notícia de que você tem um determinado problema que requer cirurgia. Qual médico você escolheria para fazer esta cirurgia: aquele cujo objetivo principal é ficar rico com a prática médica, ou aquele que é realmente apaixonado pela medicina e sobre como tornar a vida de outras pessoas melhor?

Ambos podem ser excelentes médicos e pode ser muito difícil distinguir um do outro. Mas, se for possível, acho que, do ponto de vista do paciente, haverá uma tendência natural a preferir aquele que é apaixonado pelo que faz.

Tweet do Dalai Lama

Sigo o Dalai Lama no Twitter. Ele posta diariamente uma mensagem relacionada ao budismo. Para quem não conhece, o budismo é uma religião que está preocupada em por que as pessoas não são felizes e em como ajudá-las a serem mais contentes. É assim que explico para a minha filha de 5 anos o que é budismo.

Curiosamente, quando eu estava escrevendo este capítulo, ele tuitou (<https://twitter.com/#!/DalaiLama/status/181679148459237377>):

“Riqueza pode contribuir para a nossa felicidade, mas não é o fator mais importante; por si só a riqueza falha em nos trazer satisfação plena”.

— Dalai Lama

Bastante em sincronia com as reflexões que são necessárias quando estamos pensando em nossos projetos futuros, incluindo começar uma startup.

Questione-se

Faça-se algumas perguntas para ter certeza de que você quer mesmo ter uma startup, e se você está com a motivação correta:

- Você tem ouvido falar tanto de startup que não quer ficar fora dessa?
- Ou você está vendo algum problema de um conjunto de pessoas que, com os seus conhecimentos, você acha que pode resolver?
- Qual recompensa que você espera dessa startup?
- Se dinheiro para as suas necessidades fosse assunto resolvido, mesmo assim você gostaria de resolver esse problema de um conjunto de pessoas?

Exemplo de retorno não financeiro

Para ilustrar como podemos ter outro tipo de retorno que não só o financeiro, queria contar aqui o caso de uma usuária do ContaCal. O depoimento adiante é de uma senhora de mais de 70 anos que pesava mais de 105Kg. Ela é mãe de santo, daí o “Mãe Shirley”. Ela sofre de Coxartrose, uma doença de caráter degenerativo da articulação coxo-femural.

Como ela estava acima do seu peso, a cirurgia só era recomendada caso ela emagrecesse 15Kg. Ela encontrou o ContaCal, se inscreveu, mas não conseguiu usar. Apesar disso, entendeu a ideia de anotar as refeições, baixou nossa tabela de alimentos, e até hoje recebe os e-mails semanais com dicas. Veja a seguir o depoimento dela:

“Queridos, como vocês sabem e me orientaram muito bem, faço a Dieta dos Pontos desde junho de 2011, emagrecendo até aqui 17 quilos, ingerindo somente as 1.100 calorias permitidas, agora o doutor disse que vai operar minha coxartrose.

Perguntei ao doutor se seria bom antes fazer uma plástica removendo o tecido adiposo que se formou com a perda de peso, mas não fui encorajada devido à minha idade, já não sou uma mocinha e com a idade temos que ir devagar, não é? Pois o coração talvez não respondesse bem a duas cirurgias contínuas. Bem, sem mais novidades, espero que leiam e me compreendam, pois vocês são o meu esteio em se tratando de Dietas, pois sempre me encorajam a continuar, meu obrigada e até mais”. — Mãe Shirley

Ela não paga nenhum centavo. Mas o simples fato de saber por meio de depoimentos como esse que o ContaCal é capaz de ajudar pessoas é um retorno que, para mim, supera o retorno financeiro.

7. Os 99,9%

Quem me conhece sabe que gosto muito de natação. Treino uma hora por dia de segunda a sexta e, nos finais de semana, quando possível, vou para alguma praia ou lago competir em provas de natação em águas abertas.

Na natação, assim como em inúmeras outras habilidades que se queira adquirir, o dom (ou seja, a habilidade inata) conta pouco para as pessoas se tornarem especialistas nessa habilidade. O que é necessário é que:

- se pratique bastante (10 anos ou 10.000 horas — equivalente a 4 horas por dia útil durante 10 anos);
- a prática seja consciente, ou seja, que o praticante entenda o que está fazendo;
- se tenha um bom guia (treinador, coach, mentor etc.);
- se tenha um ambiente propício.

Esses quatro fatores foram explicados em um artigo intitulado *The Expert Mind* (ROSS, 2006), publicado na revista *Scientific American* em agosto de 2006. Em 2008, Malcolm Gladwell, autor dos livros *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* e *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, dedicou um livro inteiro a essa tema em *Outliers: The Story of Success*.

Eu não pratico natação 4 horas por dia útil. Pratico “apenas” 1 hora por dia útil, ou seja, preciso de 40 anos para virar um es-

pecialista. E mesmo que eu consiga praticar mais horas por dia, dificilmente conseguirei ter a performance do César Cielo ou Michael Phelps.

Já que não posso ser o melhor na natação, eu devo parar de praticar? Para que continuar investindo uma hora por dia treinando se não tem como competir com os melhores do mundo?

Pelo simples prazer de nadar! Pela sensação de bem estar que sinto após cada treino. Pelo prazer de conhecer novas pessoas durante os treinos e nas provas em que participo que compartilham desse meu prazer de nadar. Por saber que a prática de uma atividade física é bom para o corpo e para a mente. Pelo prazer de melhorar. Para incentivar minha filha a praticar esportes. Enfim, existe uma quantidade grande de motivos para eu continuar nadando, mesmo que não exista nenhuma chance de eu competir com os melhores do mundo.

Faço parte dos 99,9%

César Cielo, Michael Phelps e todos esses nadadores que competem em olimpíadas e em provas mundiais de natação representam 0,1% dos praticantes de natação. Eu faço parte dos 99,9%. A mídia esportiva só fala dos 0,1%. A mídia dedicada à natação fala dos 0,5%. A mídia que fala de natação em águas abertas fala dos 0,1% de nadadores que praticam e competem em águas abertas. A mídia que fala de natação masters, ou seja, nadadores acima de 25 anos que deixaram a alta competição também se foca nos 0,1%

dos nadadores masters. E está certo falar dos 0,1%, afinal, a mídia fala do que é exceção. Os 0,1% é que são notícia.

E os 99,9%? Continuam praticando natação pelos motivos que descrevi ou por outros que nem consigo imaginar. Esses 99,9% olham para esses 0,1% como fonte de aprendizado. O que eles fazem para conseguir nadar tão bem? Posso copiar alguma coisa que eles fazem para eu também melhorar? E o que eles fazem exageradamente que eu não quero fazer, pois não tem a ver como minha motivação para nadar?

O mesmo vale para startups e empresas em geral. A mídia fala apenas dos 0,1%. Fala de Google, Facebook, Twitter, Slideshare, Skype, Instagram, Yammer e de várias outras empresas grandes, que conseguiram investimentos milionários, ou que foram vendidas por valores bilionários. E são esses 0,1% que são notícia, exatamente por serem as exceções.

Como dito no capítulo anterior, menos de 1% das empresas com mais de 10 funcionários tem crescimento maior do que 20% ao ano nos últimos 3 anos (OECD, 2012). Sramana Mitra (2012), uma reconhecida consultora de estratégia para startups que colabora frequentemente no site ReadWriteWeb (<http://readwriteweb.com>), escreveu um artigo falando sobre os outros 99% de empreendedores, no qual diz:

"Mais de 99% dos empreendedores que buscam por financiamento de VCs e investidores anjo são rejeitados. Alguns porque apresentam suas ideias muito cedo e estão despreparados, outros porque seu mercado é muito pequeno ou o ritmo de crescimento é muito lento."

mento é lento. Mike Maples, um conhecido investidor anjo do Vale do Silício, recebe mais de 7.000 propostas de investimento por ano e escolhe apenas de 10 a 12 para investir (isso dá uma taxa de rejeição de 99,8%). [...] Mesmo assim, a mídia se foca nos 1% que são “financiáveis”. Quando a mídia fala sobre uma startup, ela está interessada em saber qual VC investiu e quanto investiu. Raramente pergunta quanta receita a startup tem e se ela é rentável. [...] Por outro lado, existem inúmeras histórias de empresas de sucesso que cresceram sem nenhum centavo de investimento de VCs. [...] Elas existem num mundo de empreendedores que gostam de sua liberdade e não estão procurando vender suas empresas ou torná-las públicas. Pode-se dizer que são empresas feitas para curtir (build-to-enjoy) em oposição às empresas feitas para vender (build-to-flip)”. — Sramana Mitra

Ou seja, o fato de uma empresa não estar nos 0,1% que a mídia fala não significa que ela não é rentável e bem-sucedida. Ao contrário, a quantidade de empresas rentáveis e bem-sucedidas que vamos encontrar nos 99,9% das empresas que não aparecem na mídia é muito maior do que nos 0,1%.

Continue praticando e não se esqueça de sua motivação

Assim como na natação ou em qualquer outra habilidade

que você queira adquirir, não existe pessoas com o dom de criar startups. Tanto Sergey Brin e Larry Page, fundadores do Google, quanto Mark Zuckerberg do Facebook chamaram pessoas experientes para ajudar no crescimento de suas startups. Steve Jobs estava no seu auge em seus últimos anos de Apple, certamente muito melhor do que no começo.

Por esse motivo, é importante que você continue praticando, experimentando e estudando sobre como criar e gerenciar produtos de software. Procure mentores para lhe ajudar nesse caminho. Troque experiências com outros empreendedores. Como explicado na Scientific American e no livro *Fora de Série* (2008), quanto mais praticarmos de forma consciente, mais nos tornamos especialistas no assunto.

E lembre-se sempre de sua motivação para ter uma startup. Assim como na natação, esses 0,1% de empresas que aparecem na mídia devem ser observados como fonte de aprendizado tanto positivo quanto negativo para a sua startup. O que essas empresas fazem que você admira e que faz sentido para a sua startup? E o que elas fazem que não faz sentido para você, pois não tem a ver com a sua motivação em abrir uma startup?

8. Quem deve criar uma startup de software?

Já temos uma definição para o termo startup e para o termo produto de software. Neste capítulo, vamos falar sobre quem deve criar uma startup de um produto de software, ou seja, que tipo de conhecimento é necessário para desenvolver um.

Esforço multidisciplinar

O desenvolvimento de um produto de software envolve conhecimentos de diferentes áreas:

- **Desenvolvimento de software:** para desenvolver produto de software, é necessário desenvolver software, afinal, um produto de software é um software.
- **Experiência do usuário:** como já frisei tanto na definição de startup quanto na definição de produto de software, o foco da startup e do produto de software é o usuário e o problema que ele tem e que queremos resolver para ele. Por isso, a experiência que esse usuário tiver ao entrar em contato com a startup e utilizar o produto que se propõe a resolver esse problema para ele deve ser muito boa.

Existe uma área que estuda especificamente esse aspecto e se

chama Experiência do Usuário (UX). Ela não se limita a apenas desenhar uma cara bonita para o produto, mas pensa também em todo o fluxo de interação do usuário com o software para garantir que ele seja o mais simples e intuitivo possível, gerando assim uma experiência agradável e positiva.

- **Marketing de produtos:** é o conhecimento necessário para poder contar para as pessoas que têm o problema que o seu produto resolve sobre o seu produto e como ele resolve o problema dessas pessoas.

- **Administração de sistemas:** o software, depois de pronto, precisa ficar em algum lugar na internet e ser administrado, ou seja, tem de ser monitorado para verificar se ele está rodando com performance aceitável. Se não estiver rodando, ou se estiver, mas sem performance aceitável, é preciso agir! Isso é administração de sistemas. Além disso, é preciso fazer backup dos dados do sistema periodicamente, e verificar se a base não está crescendo muito. Se estiver, é preciso definir como escalar. Isso também é administração de sistemas.

A aplicação dispara e-mails de boas-vindas? Dispara outros e-mails quando certos eventos acontecem? Por onde esses e-mails são disparados? Esse servidor tem limites, quais são eles? É preciso monitorar esses limites e definir ações quando eles forem atingidos. Mais tarefas de administração de sistemas.

- **Tema do produto de software:** o seu produto terá um determinado tema, como por exemplo, venda de produtos online,

reeducação alimentar, acesso e operação de conta bancária, e-mail marketing, moda. Esse tema requer um conhecimento específico, que é diferente de todos os outros citados aqui.

- **Gestão de produtos:** é o conhecimento necessário para descobrir pessoas com problemas que podem ser resolvidos por meio de um produto, quais são esses problemas e qual deles será transformado em produto de software.
- **Gestão de projetos:** é o conhecimento necessário para coordenar diferentes atividades feitas por diferentes pessoas que devem culminar em um resultado único.

Para aumentar suas chances de sucesso com seu produto de software, é importante que você conheça pelo menos um pouco sobre cada uma dessas áreas. Quanto mais você conhecer, melhor. É óbvio que não dá para conhecer todas em profundidade, mas conhecer um pouco de cada uma vai ajudá-lo a conversar com os fornecedores que você certamente contratará para complementar suas especialidades.

Opções de terceirização

Duas dessas áreas de conhecimento você não pode terceirizar: gestão de produto e gestão de projeto. A gestão de produto é a que olha para fora, a que descobre pessoas com problemas que preci-

sam ser resolvidos, descobre que problemas são esses e qual deles vale a pena resolver. Essa é sua principal função e não tem como terceirizar. A gestão de projeto é a que olha para dentro, ou seja, é a que garante que todas as peças (software, site, design, marketing, campanha, produto etc.) estejam em sincronia. Também tem de ser interno, não dá para terceirizar.

Sobra para ser terceirizado desenvolvimento de software, experiência do usuário, marketing de produtos, administração de sistema e tema do produto. Se você é um bom desenvolvedor de software, você pode tocar também essa parte, podendo até zerar seus custos, e terceirizar somente os outros 4 pontos. Se você é um expert do tema do seu produto, nessa área você não precisará de ajuda. Enfim, acho que você pegou a ideia, né?

Contudo, não é só porque você pode fazer algo você mesmo que você deve fazer algo você mesmo. Muitas vezes o custo de terceirizar pode ser mais barato do que o custo de você mesmo fazer. Por exemplo, no ContaCal, seu eu tivesse conhecimento de design, eu ficaria tentado a fazer eu mesmo o design do site. Como você vai ver no próximo capítulo, gastei R\$ 180,00 para comprar um template para o site do ContaCal e para uma pessoa fazer ajustes nele. Se eu fosse designer, talvez não valesse a pena eu interromper trabalhos que fizesse para clientes para fazer essa tarefa para meu produto que, nessa fase inicial, é um experimento.

Vale também comentar que, por mais especialista que você seja em marketing de produtos ou em administração de sistema, você sempre incorrerá em custos em ambas as áreas. Em marketing do produto, por mais viral e social que seja sua aplicação, por melhor que seja seu SEO,

você sempre terá um custo, pelo menos no começo, para chamar os primeiros usuários. E a maneira mais simples e acessível de se fazer isso é via Google AdWords.

Já em administração de sistema, existem ferramentas que facilitam muito a tarefa do administrador de sistema, automatizando a maioria das manuais e criando alertas para pontos sensíveis de performance. Entretanto, a infraestrutura para isso tem custo, e saber gerenciar esse custo faz parte do conhecimento de administração de sistemas.

9. Escolhendo o que terceirizar: um caso prático

No capítulo anterior, falamos sobre as diferentes áreas de conhecimento envolvidas na criação de um produto de software. Algumas delas não são terceirizáveis, outras são totalmente, e outras parcialmente.

Vou contar aqui sobre como foi desenvolvido o ContaCal (<http://contacal.com.br>), um sistema no qual o usuário registra suas refeições e recebe a informação não só de quantas calorias ingeriu, como também da qualidade dessas calorias ingeridas. Como escolhi essa ideia dentre várias outras que poderiam ser desenvolvidas, será tema do capítulo *Como escolher uma ideia para transformar em produto web*.

Quero me focar aqui no fato de que, após ter escolhido um problema para resolver e de ter pensado em uma solução, eu tinha de concretizar essa solução. Para fazer isso, eu precisaria definir o que eu ia fazer e o que eu ia terceirizar.

Vale lembrar de que **gestão do produto** — ou seja, descobrir pessoas com problemas que precisam ser resolvidos, descobrir que problemas são esses e qual deles vale a pena resolver — e **gestão do projeto** — ou seja, garantir que todas as peças (software, site, design, marketing, campanha, produto etc.) estejam em sincronia — não podem ser terceirizadas. Então, sobram para ser terceirizadas as que veremos a seguir.

Desenvolvimento de software

Tentei começar a desenvolver o sistema eu mesmo, mas meus conhecimentos de programação estavam bem desatualizados. O último código que escrevi e que foi para produção era em Perl. Se não me engano, isso foi em 1998. Nessa época, o ASP da Microsoft era novidade e, apesar de já existir PHP, ninguém ainda tinha ouvido falar nele.

Resolvi então terceirizar o desenvolvimento com o pessoal da StartupDEV (<http://startupdev.com.br>) que, em 48 horas, entrega um produto mínimo, funcionando, baseado nas especificações que você passar. Uma outra opção bacana é o pessoal da Code-Miner42. Eles têm ajudado bastante em alguns projetos de novos produtos dentro da Locaweb com bastante agilidade e possuem experiência com startups.

Experiência do usuário

Na terceirização do projeto com a StartupDEV, fiz todo o desenho do fluxo de interação, entregando para eles um *wireframe*, um rascunho de como deve funcionar a interação do usuário com o sistema. Esse rascunho eu fiz usando PowerPoint:

Logo ContaCal

email

senha

Lembre-me neste computador

Ok

Ajuda: [Não consigo acessar.](#)

[Envia senha por email](#)

[Vai para slide 3](#)

[Vai para slide 2](#)

Não tem uma conta no ContaCal? [Crie agora, é grátis!](#)

This wireframe shows a login form with fields for email and password, a checkbox for remembering the user on the computer, and an 'Ok' button. It also includes links for forgot password and sign up, and arrows indicating navigation to slide 3 or 2.

Wireframe da tela de login

Logo ContaCal

email

senha

confirmar senha

nome

CPF

endereço

cidade / estado

país

CEP

limite diário de calorias

Em dúvida? [Saiba mais.](#)

Ao criar sua conta você estará automaticamente concordando com os [Termos de Uso](#).

Criar conta

[Link para texto](#)

[Link para texto](#)

[Vai para slide 3](#)

This wireframe shows a registration form with fields for email, password, confirmation, name, CPF, address, city/state, country, and CEP. It includes a calorie limit input, a link for help, a link for terms of use, and a 'Create account' button. Arrows indicate links to text and navigation to slide 3.

Wireframe da tela de cadastro

Logo ContaCal

email: jtorres@jig.com.br ([alterar dados](#))

limite diário de calorias: 2.400 Kcal

data: ≤ 14/08/2011 ≥ ([outra data](#))

total: 203 Kcal  ([ver histórico](#))

peso: 89 Kg ([alterar](#))

Café (203 Kcal)	Lanche (0 Kcal)	Almoço (0 Kcal)	Lanche (0 Kcal)	Jantar (0 Kcal)	Lanche (0 Kcal)
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

1 fatia pão de forma integral - 67 Kcal ([alterar](#) | [remover](#))
2 colheres de chá de manteiga - 50 Kcal ([alterar](#) | [remover](#))
2 cafés espresso - 18 Kcal ([alterar](#) | [remover](#))
1 mamão papaya - 68 Kcal ([alterar](#) | [remover](#))

Total da refeição: 203 Kcal

Buscar

Você costuma comer nessa refeição:

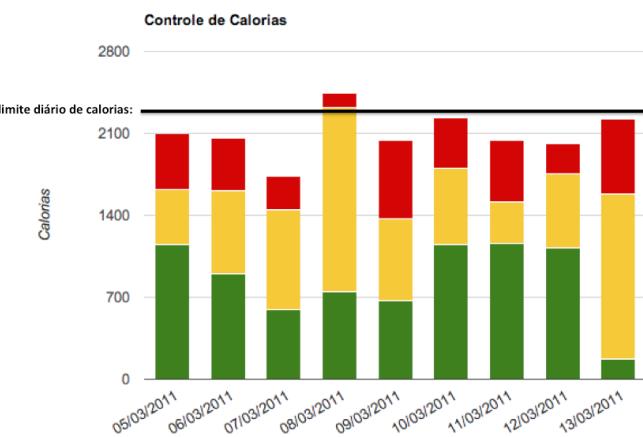
Resultado da busca:



Vai para slide 2
Permite escolha de data
Vai para slide 4 e 5 que ficam na mesma página, na mesma escala
Foto tirada pelo celular e enviada por email para que o usuário anote calorias depois

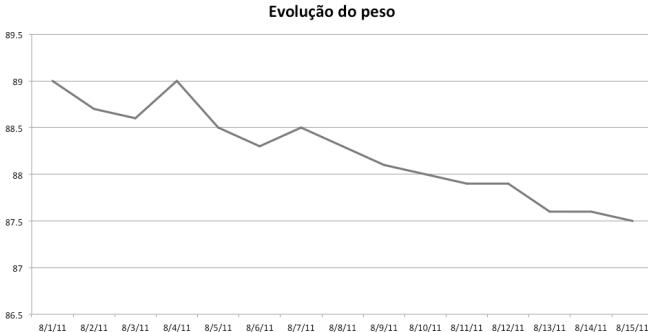
Wireframe da tela principal de registro de refeições

Logo ContaCal



Wireframe da tela de relatório de calorias ingeridas

Logo ContaCal



Wireframe da tela de relatório de perda de peso

Como no time do StartupDEV tinha um designer, eles propuseram uma nova versão para a interface, que acabei achando bem melhor do que minha ideia original e aceitei.

A experiência do usuário não é só o desenho do fluxo de interação do usuário com o sistema. É também o desenho visual, no qual usei dois recursos terceirizados:

- **Logo:** para fazer o logo, usei um sistema de *crowdsourcing* que funcionou muito bem, chamado We Do Logos (<http://wedo-logos.com.br>). Fiquei bastante satisfeito com as opções de logo que recebi, e a opção final que escolhi me agradou bastante.
- **Design do site:** para o design do site, usei um desses sites de templates para WordPress. Achei o template FreshServe no site

Themeforest (<http://themeforest.net>). Precisei de ajuda de uma profissional para me ajudar aplicar esse design em um blog WordPress.

O pessoal do StartupDEV fez a parte visual da aplicação baseada no tema de WordPress que eu tinha adquirido e no logo.

Marketing de produtos

De toda a comunicação do site, dos e-mails que seriam disparados pela aplicação e da campanha de AdWords, eu mesmo cuidei e continuei cuidando até hoje.

Administração de sistemas

A escolha de onde ficaria a aplicação foi feita pelo pessoal do StartupDEV, que escolheu o Heroku pela facilidade em colocar uma aplicação Rails rodando lá. Acabei herdando esse ambiente para administrar e tive de aprender a administrá-lo na marra. Uso um serviço gratuito chamado Pingdom para monitorar se a aplicação está rodando. Já tive problemas de a aplicação não aceitar mais novos usuários por não mandar mais e-mails de confirmação de cadastro devido a ter atingido o limite de envio do SendGrid, add-on do Heroku para disparo de e-mails.

Conversei com o pessoal do StartupDEV para mudar a lógica de cadastro da aplicação para não ter mais confirmação, mes-

mo correndo o risco de abrir uma brecha de segurança futura de, quando o sistema tivesse cobrança (como hoje de fato tem), clientes mais espertos poderem burlá-lo e ficarem criando contas grátis uma atrás da outra sempre que vencer o trial.

Outro item que está na lista de “coisas a fazer” de administração de sistema é instalar o NewRelic, serviço de monitoração de performance específico para aplicações Rails. E tenho planos de migrar para um servidor na Locaweb, é claro! Além de a maioria dos usuários estarem no Brasil e, por isso, faz mais sentido hospedar a aplicação em um servidor no Brasil, os custos de hospedar na Locaweb serão menores do que os atuais. O trabalho de migração da aplicação é também um de administração de sistemas.

Tema do produto de software

O tema do ContaCal é nutrição, reeducação alimentar e alimentação saudável. Não sou nenhum *expert* no assunto, mas me preocupo com o que como. Minha esposa também é bem preocupada com a alimentação da nossa família, sempre buscando uma alimentação saudável e balanceada.

Para o ContaCal, eu precisava de uma lista de alimentos com quantidade de calorias e a informação sobre a qualidade dessas calorias (calorias verdes, amarelas ou vermelhas). As cores servem para indicar quão recomendável é ingerir o alimento.

Se é um alimento de calorias vermelhas, é melhor evitá-lo ao máximo. Calorias amarelas podem ser ingeridas com moderação. Já as

calorias verdes podem ser ingeridas sem restrição. Como sugestão, no ContaCal recomendamos seguir a seguinte regra: não mais que 10% de calorias vermelhas, não mais que 35% de calorias amarelas e, pelo menos, 55% de calorias verdes.

Para poder fazer a classificação dos alimentos, era necessário ter a ajuda de uma nutricionista. Por isso, contratei uma para revisar uma tabela que montei a partir de dados que encontrei na internet.

Custo de terceirização

O custo total de terceirização foi de R\$ 6.090,00 sendo:

- Logo: R\$ 500,00
- Template: R\$ 50,00
- Ajustes no template: R\$ 130,00
- StartupDEV: R\$ 4.800,00
- Nutricionista: R\$ 600,00

Vale notar que esses custos podem variar dependendo de quem você escolher para terceirizar e o que você escolher para terceirizar.

10. Quanto tempo dedicar? Quem devo chamar?

Dúvidas, dúvidas, dúvidas. Você está pensando em montar uma startup e começa a aparecer um monte de dúvidas na sua cabeça.

Será que você deve largar seu emprego e começar a se dedicar tempo integral à sua startup? Mas se fizer isso, daqui a pouco vai ficar sem grana. Será que é bom então preparar um daqueles planos de negócio para apresentar para investidores, para poder ter dinheiro para tocar sua startup? E quem chamar para ser fundador com você? Será que precisa ser alguém com talentos complementares? Alguém com dinheiro? Será que precisa mesmo chamar alguém?

Quanto tempo dedicar à startup?

Antes de falar em quanto tempo dedicar ou investir na startup, é importante falar que, além do investimento de tempo, toda startup de produto de software requer também um investimento de dinheiro. Quando contei o que terceirizei no desenvolvimento do ContaCal no capítulo anterior, falei que o custo total do desenvolvimento foi de R\$ 6.090,00. Isso foi uma opção de investimento financeiro que eu fiz.

Eu poderia ter optado por investir esse dinheiro em um fundo de renda fixa com um retorno de uns 7% ao ano, ou na bolsa de valores com retorno incerto. Preferi investir no ContaCal, com retorno mais incerto ainda. Só que eu tenho maior proximidade com o andamento desse investimento e posso aproveitar não só o resultado financeiro, mas também a satisfação de poder ter criado e de manter um produto que resolve um problema para várias pessoas.

Eu só posso ser o investidor do ContaCal, porque continuo trabalhando na Locaweb. Se eu tivesse saído da Locaweb para me dedicar 100% ao ContaCal, eu não teria o dinheiro necessário para investir no ContaCal.

Além disso, o ContaCal não precisa de minha atenção tempo integral. Precisa de minha atenção diariamente, de 30 minutos a duas horas por dia, a depender se vou só liberar acesso para alguém que acabou de assinar (sim, ainda faço isso de forma manual), ou se vou enviar uma newsletter ou implementar algo novo no sistema, mas não precisa mais do que isso.

Há várias tarefas que preciso automatizar, então ainda há espaço para diminuir ainda mais a necessidade de minha atenção diária. Mesmo que o ContaCal cresça, ele pode crescer de uma forma que não precise de minha atenção em tempo integral.

Existe uma percepção de que, quanto mais tempo dedicarmos a um empreendimento, mais ele vai crescer e se desenvolver. Mas isso não é verdade. Às vezes, o excesso de dedicação pode até atrapalhar o desenvolvimento desse empreendimento.

Minha recomendação é que você continue com seu trabalho atual e use-o para financiar sua startup. Depois que sua startup

crescer, veja se ela demanda de sua atenção tempo integral e se gera dinheiro o suficiente para pagar suas necessidades. Pode também acontecer de ela não demandar a sua atenção em tempo integral, mas sim a de alguém com um perfil diferente do seu, que você venha a contratar para tocar o dia a dia da sua startup que, a essa altura, já não será mais uma startup.

Devo chamar alguém para ser meu sócio?

Essa é uma pergunta e uma decisão muito pessoal, e depende muito de sua personalidade. Ter sócio em uma startup significa ter uma pessoa que vai trabalhar com você nesses primeiros passos de desenvolvimento de seu produto. Tem pessoas que não conseguem trabalhar sozinhas. Já outras só conseguem trabalhar sozinhas. E ainda há as que às vezes preferem trabalhar sozinhas e, às vezes, preferem trabalhar em conjunto com outras pessoas.

Se você escolher ter um (ou mais de um) sócio, a minha recomendação é que você escolha alguém com quem você já tenha trabalhado bastante no passado e, preferencialmente, com quem você tenha tido atritos e já tenha resolvido esses atritos, pois certamente você terá problemas durante o desenvolvimento e o gerenciamento de seu produto de software.

Uma recomendação muito importante é que todos os sócios invistam em quantidades iguais e tenham quantidades iguais de participação nos resultados financeiros da startup quando houver resultados financeiros. Se você chamar alguém para ser um sócio

que investirá mais dinheiro que você, existem boas chances de esse sócio querer ditar, até mesmo sem perceber, os caminhos da startup. E isso provavelmente gerará atritos.

Se você optar por não ter um sócio, a minha recomendação é repensar bastante essa decisão, pois o caminho da startup costuma ser bem árduo e, nos momentos difíceis, os sócios acabam segurando a barra um do outro. Se mesmo assim você preferir encarar sozinho, sem galho, é provável que sua esposa(o), namorada(o), companheira(o) acabem fazendo esse papel de lhe dar o apoio que você precisa nos momentos difíceis.

Mas como dizia minha vó, o combinado não é caro, então converse com ela(e) sobre seu projeto de startup, mantenha-a(o) a par do você está fazendo. Compartilhe também os sucessos de sua startup e não só os fracassos. Outro ponto importante é que, mesmo escolhendo seguir sozinho, você trabalhará com outras pessoas, já que, conforme explicado antes, criar um produto é um esforço multidisciplinar e você certamente terá de lidar com outras pessoas, ou seja, você não vai trabalhar sozinho.

Recapitulando

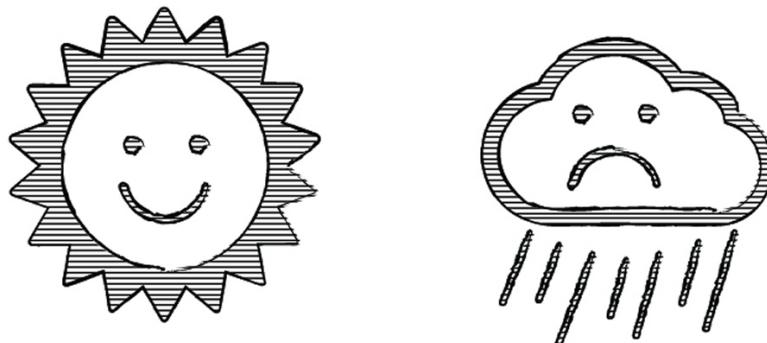
Até o momento, vimos o que é uma startup, o que é um produto de software, nos questionamos por que ter uma startup, vimos que tipo de conhecimento é necessário para se desenvolver um produto de software, e até mostramos um exemplo prático de terceirização. Vimos também quanto tempo dedicar, e se devemos

ou não ter sócio trabalhando conosco nela. Com isso, encerramos esta parte, de definições e requisitos.

Vamos agora para a *Parte 3 — Ideias e problemas*.

PARTE III

IDEIAS E PROBLEMAS



Bom, já está claro o que são uma startup e um produto de software, e quais são os requisitos necessários para se ter uma. Você deve então estar se perguntando: “Agora é só eu ter uma ideia brilhante, implementá-la, ter um monte de clientes e ser feliz, né?”.

Concordo com você sobre a parte de implementar, ter um monte de cliente e ser feliz. Só não concordo com o “é só ter uma ideia”. Não basta só ter uma ideia. Sua ideia deve resolver o problema ou atender a uma necessidade de um grupo de pessoas capazes de perceber que sua solução tem valor ao ponto de alguém querer pagar por essa solução.

Nos próximos capítulos, vou falar sobre ideias, problemas e necessidades. Falarei também sobre onde e como encontrar problemas que valham a pena resolver.

11. Claro que o cliente sabe o que quer!

É comum ouvir em conversas sobre produtos que o cliente não sabe o que quer. Em determinada altura, alguém vai soltar a famosa frase de Henry Ford, o inventor do automóvel:

”Se eu tivesse ouvido os usuários, em vez do automóvel, eu teria inventado uma carroça mais rápida”.

— Henry Ford

Aliás, quem gostava de repetir essa frase à exaustão era o eterno CEO da Apple, Steve Jobs.

As pessoas sabem o que querem, uma solução!

As pessoas sabem, sim, o que querem. Elas querem uma solução para os seus problemas. O que elas não sabem, ou às vezes acham que sabem mas não sabem, é qual é a solução para esses problemas. E é aí que entra Henry Ford, Steve Jobs e nós, o resto dos mortais, que queremos desenvolver produtos para resolver esses problemas.

Os primeiros passos para criar um bom produto são:

- Perceber que existem pessoas com um problema ou necessidade a ser resolvido;
- Entender muito bem qual é esse problema ou necessidade;
- Entender o que motiva as pessoas a querer que esse problema ou necessidade seja resolvido.

Quando você conversar com pessoas com problemas ou necessidades, algumas até dirão que acham que esse problema poderia ser resolvido assim ou assado. Mas nesse momento, o mais importante é descobrir se existe um problema ou uma necessidade a ser resolvida. Você deve separar o problema da sugestão de solução que seu interlocutor está tentando passar.

Problema: as pessoas demoravam muito tempo para se locomover

Esse foi o problema que as pessoas queriam que alguém resolvesse para eles na época de Henry Ford. Não importava como. Podia ser com mais cavalos na frente da carroça, podia ser com cavalos treinados para andar de patins, podia ser com cavalos geneticamente modificados para andar mais rápido, podia ser com a invenção do automóvel, podia ser com a invenção do avião, podia até mesmo ser com a invenção do teletransporte.

Note que, para quem tinha o problema de demorar para chegar,

a forma como seria resolvido não importava, desde que fosse resolvido. Algumas pessoas provavelmente devem ter sugerido soluções, como a carroça mais rápida da famosa frase de Henry Ford, mas isso é só uma sugestão de solução. O problema a ser resolvido é que as pessoas gastavam muito tempo se locomovendo.

Problema: pais querem ir ao restaurante com seus filhos pequenos e querem ter um almoço tranquilo

Esse é um problema que muitos pais têm. Existem várias formas de resolvê-lo. Uma delas é com um iPhone, iPad ou qualquer aparelho touch carregado com joguinhos e filmes para crianças. Com certeza essa é uma solução para esse problema que ninguém tinha pensado antes da existência dessa tecnologia. Acho até que nem Steve Jobs havia pensado nesse tipo de uso.

Só que, como nosso foco é no problema, e não no produto, é fácil ver que essa não é a única solução. Há outras como, por exemplo, o restaurante distribuir kits para crianças com caderno de atividades e desenhos para colorir, ou ainda o restaurante ter uma área reservada para crianças com monitores que fazem brincadeiras com os filhos enquanto os pais podem ter uma refeição tranquila.

Problema: pessoas querem fazer reeducação alimentar para poder ter uma alimentação mais balanceada, e assim perder peso e se sentir melhor

Sempre que se vai a médicos ou nutricionistas, surgem aquelas folhinhas com dietas e várias sugestões de cardápio para serem seguidas. Quem já fez dieta sabe: restringir alguma coisa na alimentação é muito difícil. Nós ficamos contando os dias para acabar a dieta e poder comer de novo aquilo que nos foi restringido. E na correria do dia a dia, seguir sugestão de cardápio é impraticável.

Certo dia, encontrei uma nutricionista que não fez nenhuma restrição, apenas me pediu que eu fizesse um diário alimentar, ou seja, que eu anotasse o que comia e a quantidade para que depois pudéssemos analisar juntos o que precisava ser ajustado, quais “escorregadas” não faziam muito mal e quais deveriam ser evitadas. Enfim um controle mais adaptável ao meu dia a dia. Ela me contou que pessoas que mantêm um diário alimentar perdem até o dobro do peso do que as que não têm o registro.

Daí surgiu a ideia de procurar algum sistema contador de calorias. Encontrei vários, todos com alguns pontos interessantes, mas nenhum deles suficientemente bom para me manter motivado a continuar usando.

Para atender a essa minha necessidade, resolvi montar o ContaCal.

12. Qual é o problema?

Como vimos no capítulo anterior, as pessoas sabem o que querem: uma solução para seus problemas. Acontece que, muitas vezes, elas não sabem qual é o problema, ou pior, acham que sabem quando, na verdade, o problema delas é outro.

Muitas vezes as pessoas não sabem qual é o problema

Quando vamos pesquisar por problemas para serem resolvidos e conversamos com pessoas para entender quais são, muitas vezes o que elas nos descrevem não é necessariamente o problema, mas sim a forma como elas enxergam o problema ou, o que dificulta ainda mais, a forma como elas imaginam que seja a solução.

Por exemplo, voltando à questão do carro e da carroça do Henry Ford, imagine um diálogo imaginário entre Henry Ford e um hipotético Sr. Smith, um possível comprador de seu futuro produto:

- Sr. Smith, o que mais te aflige?
- *Sr. Ford, o que mais me aflige é que passo pouco tempo com minha família.*
- *E por quê?*
- *Porque passo tempo demais na carroça indo de um lado para*

o outro. Se eu pudesse colocar mais um cavalo puxando minha carroça, ela andaria mais rápido e eu passaria mais tempo com minha família.

— Ah, entendi seu problema, e tenho uma solução ainda melhor para você, chama-se automóvel.

Será mesmo que Henry Ford entendeu o problema? Ou ele entendeu a solução que o Sr. Smith apresentou para ele? Será que o problema real do Sr. Smith não era que ele passava pouco tempo com a família e talvez precisasse rever sua lista de afazeres fora de casa?

Enfim, esse foi um diálogo hipotético, mas acho que deu para ter uma ideia de como é fácil nós querermos pular logo para a solução sem gastar tempo suficiente tentando entender exatamente qual é o problema. Um bom entendimento de qual é o problema vai ajudar em muito a fazer um bom produto de software.

E às vezes as pessoas não sabem que têm um problema

Imagine uma pessoa usando um sistema de internet banking. É comum quando alguém vai utilizar um software ela fazer alguma coisa antes de utilizá-lo, em preparação para isso, como também alguma coisa depois, com o resultado do uso desse software. A pessoa pode estar tão acostumada a fazer essas tarefas que simplesmente não enxerga nisso um problema. Esse é o momento

em que uma pessoa com o conhecimento do que é possível fazer com a tecnologia disponível tem a ideia de uma solução para um problema que ainda não foi percebido, mas que existe.

A grande questão nesses casos é o fato de o problema não ter sido percebido pelas pessoas que possivelmente estariam interessadas em uma solução. Nesses casos, é muito importante se certificar de que elas realmente enxergam o problema que você acabou de descobrir como um problema de fato, para o qual elas vão querer uma solução. Caso contrário, não existe solução a ser vendida.

Devo solucionar problemas de quem?

Quanto mais próximas de você estiverem as pessoas que você vai pesquisar e para quem você eventualmente vai resolver um problema, melhor. A situação ótima é quando você está resolvendo um problema seu, pois, nesse caso, você sabe exatamente o que esperar da solução. E é mais fácil descobrir problemas não percebidos seus do que dos outros.

Há vários casos de startups que nasceram como soluções para problemas próprios. O ContaCal é um exemplo. Se você solucionar um problema próprio, quando seu produto estiver pronto e você o estiver usando, você entenderá claramente o fluxo de interação do seu sistema e saberá o que pode ser melhorado.

O único cuidado a ter é que rapidamente você será um usuário avançado de seu próprio produto. E você não deve se esquecer de que sempre haverá novos usuários que nunca viram seu produto e

precisarão de uma experiência de uso bem diferente da experiência de uso necessária para um usuário avançado como você.

Olha que tecnologia bacana!

Uma tecnologia bacana não é nada se ela não resolve um problema. Como estamos cada vez mais cercados por novas tecnologias, é comum encontrar gente que vê uma nova tecnologia e logo pensa que daria um bom produto. Isso é muito comum no mundo das startups: ter uma ideia bacana baseada em uma nova tecnologia e fazer um produto em cima dela simplesmente porque agora é possível.

“Startups não falham porque não conseguem desenvolver um produto. Startups falham porque não conseguem encontrar clientes dispostos a pagar”. — Steve Blank

Uma tecnologia, por mais incrível que seja, se não resolve um problema, nunca será um produto.

**Resumindo: problema + tecnologia = solução
= ideia de produto**

Resumindo, quando juntamos um problema, que nem sempre

é fácil de descobrir — mas que quanto mais próximo estiver de nós, melhor —, com a tecnologia capaz de resolver esse problema temos uma possível solução que pode virar uma ideia de produto.

13. Como escolher uma ideia para transformar em produto de software

No capítulo anterior, falamos sobre onde encontrarmos problemas para resolvemos e que, quanto mais próximos estivermos desse problema, melhor. Agora vamos falar sobre o que fazer quando encontramos mais de um problema que pode gerar um bom produto de software.

Aliás, essa técnica serve não só quando você tiver várias ideias, mas mesmo quando tiver uma única. Isso porque, antes de investir em transformá-la em produto, vale a pena ver se de fato existe alguém interessado nele e disposto a pagar por isso.

Você consegue descrever sua ideia em uma única página web?

Então faça isso. Crie uma página web simples descrevendo sua ideia. Não precisa ser uma página superbonita, nem bem desenhada. Basta ser simples e direto ao ponto, descrevendo o problema que ela resolve e sua solução.

Quando tive a ideia do ContaCal, tive também a ideia de outras 2 startups, e quis saber em qual das 3 ideias investir meu dinheiro, minha energia e meu tempo. Para tomar esse decisão,

escolhi um nome e um domínio para cada uma delas e registrei esses domínios. Em seguida, criei uma página para cada uma das ideias que tive.

Como não sou nenhum designer, usei um site chamado unbounce (<http://unbounce.com>), que permite criar páginas simples e até testes A/B de forma bem fácil. Com o unbounce, criei a seguinte página:

The screenshot shows a landing page for 'ContaCal'. At the top, there's a large title 'ContaCal' in a bold, italicized font, followed by a subtitle 'Sistema simples e eficiente para controlar suas calorias diárias.' Below this, there are three yellow star icons with corresponding text: 'Não há solução mágica' (No magic solution), 'ContaCal vai lhe ajudar' (ContaCal will help you), and 'Primeiro mês grátis' (First month free). A blue input field for an email address is present, along with an 'Ok!' button. At the bottom, a link to the blog is mentioned.

ContaCal
Sistema simples e eficiente para controlar suas calorias diárias.

Não há solução mágica
Para emagrecer temos que ingerir menos calorias do que gastamos.

ContaCal vai lhe ajudar
Solução ideal para controlar a ingestão diária de calorias e ajudar na reeducação alimentar.

Primeiro mês grátis
Para você testar o serviço. Depois você só paga R\$ 17,90 por mês.

Preencha seu email abaixo para receber novidades sobre esse serviço:

Email*: Ok!

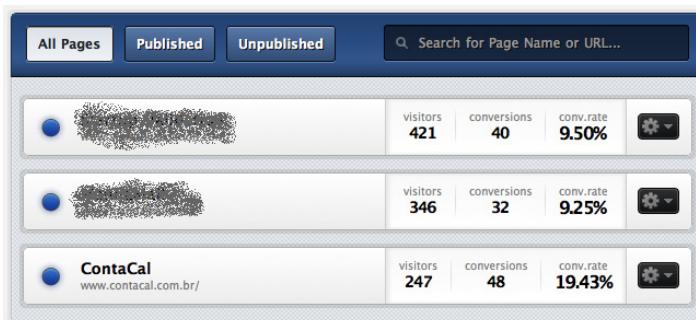
Conheça mais sobre o ContaCal em nosso [blog](#).

Note que essa página tem só 3 pontos que descrevem o produto, sendo:

- Um ponto para falar do problema;
- Outro para falar da solução;
- Um terceiro para falar do preço (que nem é o preço praticado hoje).

O formulário de e-mail serviu para captar a quantidade de interessados. Rodei uma campanha no Google AdWords de R\$10,00 por dia por produto que eu queria testar durante um mês.

Eu tenho um print de um resultado parcial:



Esse print é de uma tela do unbounce. Depois dos 30 dias de testes, terminei com 216 e-mails interessados no ContaCal e 1.043 pageviews, o que dá 20,7% de taxa de conversão. As outras duas ideias também mantiveram a mesma tendência desse resultado parcial. Preferi deixar as outras duas ideias ilegíveis para não influenciar ninguém a apostar em alguma delas sem fazer testes.

O custo total desse teste foi de R\$ 990,00:

- Campanha AdWords: R\$ 900,00
- Domínios: R\$ 90,00
- Unbounce: grátsis por 30 dias. Se passasse de 30 dias, eu pagaria R\$ 85,00 por mês para até 5 domínios diferentes que eu quisesse testar ao mesmo tempo.

Cada nova ideia custa R\$ 30,00 por registro de domínio .br

mais R\$ 300,00 por mês de campanha no Google AdWords, se fizermos um investimento de R\$ 10,00 por dia.

Uma outra opção ao unbounce é o launchrock (<http://launchrock.com>). Não achei informação sobre preços, mas me pareceu uma alternativa.

Mais um exemplo

Mesmo quando você tem uma única ideia, é bom validar antes de seguir adiante com o desenvolvimento do produto. O Rafael Lima, do Cobre Grátis (<http://cobregratis.com.br>), fez isso. Ele tinha a ideia de fazer um produto para facilitar emissão de boletos. Era um problema que ele tinha, que resolveu e que imaginou que outras pessoas iriam querer essa solução.

Para confirmar sua hipótese, ele rodou uma campanha de 3 meses no Google AdWords, gastando um total de R\$ 800,00, que enviava para uma pesquisa feita no sistema Wufoo (<http://wufoo.com>) conforme figura a seguir. O resultado foi 12.939 visualizações e 1.396 pessoas interessadas. Uma taxa de conversão de 10.8%, o que mostrou que valia a pena investir nesse produto, pois parecia ser a solução do problema de mais pessoas além dele próprio.

Além disso, ele conseguiu uma boa base para o e-mail marketing de lançamento para quando o produto estivesse pronto. Como curiosidade, veja a seguir como a página que ele fez para captar o interesse é bem simples. É um formulário de três perguntas, direto ao ponto.

Por que você quer cancelar sua conta?

Sentimos muito que você não queira mais usar o ContaCal, mas queremos saber porque você que cancelar sua conta pois assim poderemos saber onde podemos melhorar! Se você quiser voltar algum dia, ficaremos muito felizes em lhe atender novamente.

*Obrigatório

Informe o seu email: *

Por que você quer cancelar sua conta? *

Você indicaria o ContaCal para seus amigos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De jeito nenhum... Com toda a certeza!

Fique à vontade para comentar porque nos deu essa nota:

Enviar

Tecnologia [Google Docs](#)

Qual é taxa de conversão mínima?

É difícil dizer, pois depende um pouco de qual é o produto que você está pensando em vender. Se for um produto de nicho, ou seja, mais especializado, como um sistema de controle de pacientes para médicos especialistas em coxartrose, pode ser que a taxa de conversão seja pequena mesmo, já que a quantidade de médicos com essa especialidade não deve ser grande. Nesse caso, se vale ou não desenvolver o produto, vai depender se o seu produto realmente resolve um problemão para essas pessoas e quanto elas estão dispostas a pagar por essa solução.

Usando os dois casos anteriores como parâmetro, que são casos mais genéricos, o ContaCal é um produto que podemos classificar de acordo com a definição que fizemos de um produto no capítulo *O que é um produto web?*, como um produto para consumidor final, não é um produto de nicho.

Eu decidi ir para o desenvolvimento do produto com algo próximo de 20% de taxa de conversão. O Cobre Grátis é um produto para empresas, também não é de nicho e o Rafael decidiu desenvolvê-lo tendo uma taxa de conversão em torno de 10%. Isso mostra que, em produtos para empresas, é aceitável uma taxa de conversão menor.

Vi outras experiências de produtos que não são de nicho e diria que, de forma geral, pelo menos 10% de taxa de conversão, com pelo menos uns 150 e-mails válidos cadastrados após um mês de campanha no Google AdWords, é o mínimo recomendável para seguir adiante.

14. Problema ou necessidade?

Tenho falado muito aqui no *Guia da Startup* sobre entender qual o problema que o produto de software vai resolver. Várias vezes falo em problema ou necessidade, ou seja, qual a necessidade do usuário que o seu produto vai atender.

Mas afinal, qual é a diferença entre problema e necessidade?

Na entrevista com o Flavio Pripas, do capítulo *byMK / fashion.me*, quando perguntei qual o problema que o produto dele resolve, ele respondeu: “*Não era um problema declarado. As pessoas não falavam para nós que queriam uma rede social de moda. Percebemos que estávamos atendendo a uma necessidade latente*”.

Ou seja, existe uma diferença entre problema e necessidade. Pois bem, vamos recorrer à Wikipédia:

Problema

*Um **problema** é um obstáculo, um impedimento, uma dificuldade, um desafio ou qualquer situação que peça uma resolução; essa resolução é reconhecida como uma solução ou contribuição*

em direção a um propósito ou objetivo estabelecido”.

(<http://en.wikipedia.org/wiki/Problem>)

Necessidade

*”Uma **necessidade** é aquilo que é necessário para que um organismo viva de forma saudável. Necessidades se distinguem de desejos, pois a deficiência em atender uma necessidade causa um resultado negativo claro. Necessidades podem ser objetivas e físicas, como alimentação, ou subjetivas e psicológicas, como autoestima”.*

(<http://en.wikipedia.org/wiki/Need>)

Steve Blank (2012), conhecido empreendedor do Vale do Silício e mentor do Eric Ries no desenvolvimento dos conceitos de Lean Startup, postou em seu blog um artigo com um título bem chamativo: “Como construir uma startup de um bilhão de dólares”. Apesar do título, o texto é bem interessante e aponta mais uma vez para essa diferença entre problema e necessidade.

É um problema ou uma necessidade?

Eu agora acredito que a proposição de valor do seu modelo de negócios (proposição de valor é o nome chic para o seu produto ou serviço) se encaixa em uma dessas duas categorias:

- *Ele resolve um problema e faz algo para um consumidor final ou uma empresa (software de contabilidade, elevadores, ar condicionado, eletricidade, tablets, escova de dentes elétrica, aviões, software de e-mail etc.)*
 - *Ou ele satisfaz uma necessidade social humana fundamental (amizade, encontro, sexo, diversão, arte, comunicação, blogs, confissão, networking, jogos, religião etc.)*
-

Segundo Steve Blank, as startups bilionárias acontecem quando elas atendem a uma necessidade. Concordo com ele, mas não acontecem somente quando se atende a uma necessidade. Acontecem também quando se resolve um problema.

Existem inúmeros exemplos de startups bilionárias que nasceram para resolver problemas. O Google resolveu o problema de encontrar informação na internet, e fez dinheiro resolvendo outro problema, permitindo que pequenas empresas pudessem encontrar clientes com campanhas a custos acessíveis, e que empresas de qualquer tamanho pudessem fazer campanhas com uma forma muita clara de medição de resultados. Salesfoce.com é outro exemplo de startup bilionária que vende software de CRM via web, um serviço claramente voltado para resolver problema de gestão de relacionamento com cliente das empresas.

Sendo assim, quando você pensar no que o seu produto vai fazer, se vai resolver um problema ou atender a uma necessidade, não se prenda ao conselho do Steve Blank, pois há oportunidades de se criar startups bilionárias em ambos os casos. Só não se es-

queça de que, como vimos no capítulo *Por que ter uma startup?*, as startup bilionárias (ou seja, aquelas que têm crescimento bem acelerado) são raríssimas.

Segundo o relatório *Empreendedorismo em revista* da Organização de Desenvolvimento e Cooperação Econômica (OECD, 2012), menos de 1% das empresas com mais de 10 funcionários tem crescimento de funcionários maior do que 20% ao ano nos últimos 3 anos. O estudo chama essas empresas de gazelas, devido à sua velocidade. Segundo o mesmo estudo: *"Empresas que crescem mais rápido que o ritmo das gazelas (as supergazelas) são ainda mais raras — tão raras que é muito difícil de medi-las estatisticamente"*.

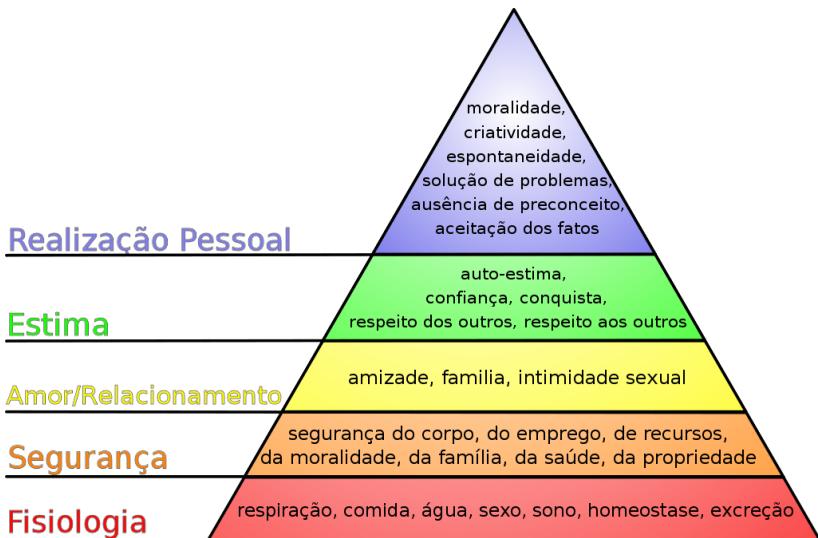
Como sabemos que o número de funcionários normalmente está diretamente ligado ao crescimento de receita das empresas, é fácil concluir que as “supergazelas” de receita também são raríssimas, tão raras que sequer têm relevância estatística. Por isso elas absorvem toda a atenção da mídia, exatamente por serem exceções.

Pirâmide de Maslow

A Pirâmide de Maslow, também conhecida como Hierarquia de Necessidades de Maslow, foi proposta pelo professor de psicologia Abraham Maslow em 1943. Ele agrupou as necessidades em diferentes categorias e empilhou essas categorias no formato de pirâmide para explicar como as necessidades humanas são priorizadas.

Segundo ele, se as necessidades da base da pirâmide não estiverem satisfeitas, dificilmente a pessoa vai se preocupar com as

dos níveis superiores da pirâmide.



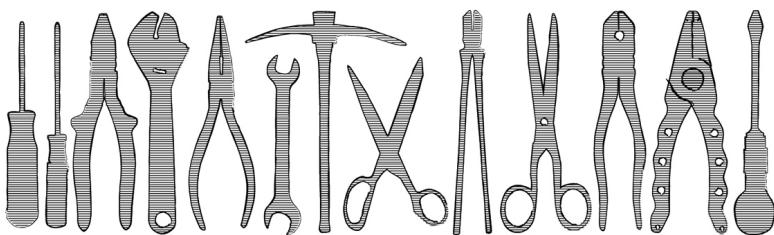
Algumas startups nasceram para atender a algumas dessas necessidades. LinkedIn (<http://linkedin.com>) atende à necessidade de emprego e de recursos por meio de sua rede social voltada para o mundo profissional. Já o Facebook (<http://facebook.com>) tem a ver com amizade. Twitter (<http://twitter.com>) pode atender à necessidade de autoestima, respeito dos outros. E o Wordpress (<http://wordpress.com>) serve para expressarmos nossa criatividade.

A Pirâmide de Maslow é uma boa fonte de inspiração para vermos a que necessidade podemos atender com nosso produto. E além dessas necessidades, existe uma infinidade de problemas por aí esperando para serem descobertos e resolvidos!

PARTE IV

MÃO NA MASSA:

FAZENDO O PRODUTO DE SOFTWARE



Agora que você descobriu um problema para resolver ou uma necessidade para atender, você precisa fazer seu produto de software. Os próximos capítulos não ensinarão você a programar, nem a fazer o design de seu produto. Existem inúmeros livros sobre esses temas. Vou recomendar alguns no final deste livro.

Também já contei no capítulo *Escolhendo o que terceirizar: um caso prático*, como fiz o ContaCal, o que terceirizei e o que não pode ser terceirizado para fazer um produto de software. É um caso prático de como fazer um produto. Se você ainda não leu,

recomendo que leia. Se já leu, vale reler.

Nos próximos capítulos, falarei por que é importante fazer rápido a primeira versão de seu produto, e como conseguir isso. São só três capítulos, porque você sabe, a primeira versão de um produto tem de ser feita bem depressa!

15. Por que é preciso fazer rápido o produto?

Já falamos sobre algumas definições e requisitos para se ter uma startup. Depois falamos sobre como ter ideias de produtos para a startup, e que elas vêm de problemas ou necessidades que as pessoas têm e por cuja solução estão dispostas a pagar. Estamos entrando agora na parte da mão na massa, sobre como fazer um produto.

E a primeira pergunta que vem à mente quando falamos em fazer um produto de software é: “Por que é preciso fazer rápido o produto?”.

Bom, precisar, não precisa. Como a startup é sua, é você quem define suas metas e objetivos. Só que tudo o que nós conversamos até aqui está no campo da teoria. Mesmo as conversas com pessoas que têm um problema ou necessidade que você vai resolver com seu produto, mesmo a pesquisa que você fez para decidir se seguia adiante com sua ideia de produto, tudo isso é teoria. Vou lhe dar então 3 razões para você fazer rápido o seu produto.

Razão 1 — Momento da verdade

Você só vai aprender alguma coisa útil sobre seu produto quando as pessoas o estiverem usando.

Quanto mais tempo você demorar para colocar seu produto na rua, mais tempo demorará para aprender com pessoas reais se você está no caminho certo. E pior, mais passos você certamente estará dando na direção errada.

Você só vai saber se o produto que você fez realmente resolve o problema de algumas pessoas se elas usarem seu produto. Quanto mais tempo demorar para isso acontecer, mais tempo vai levar para saber se ele é ou não é a solução do problema.

E se não for, o que você faz? Conserta, ajusta, muda! Quanto mais cedo você souber que o que você está desenvolvendo não está no caminho certo, melhor, pois menos tempo, energia e dinheiro você desperdiçará indo no caminho errado.

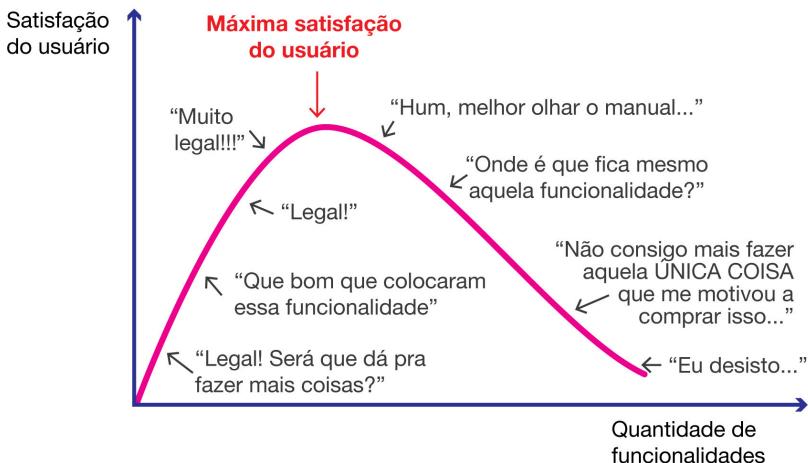
Razão 2 — Excesso de funcionalidades

Quanto mais funcionalidades um produto tiver, mais difícil é de entender e usar esse produto.

Existe um limite de funcionalidades que o usuário consegue entender. Quando colocamos funcionalidades demais, em vez de criarmos uma solução para o problema do cliente, acabamos criando um novo problema para ele.

Kathy Sierra, reconhecida instrutora de programação e de experiência do usuário, criou um gráfico de funcionalidades que ilustra de forma clara e divertida como a satisfação do usuário diminui à medida que aumentamos a quantidade de funcionalidades de um produto.

Curva de Funcionalidades



Curva de satisfação do usuário como função da quantidade de funcionalidades

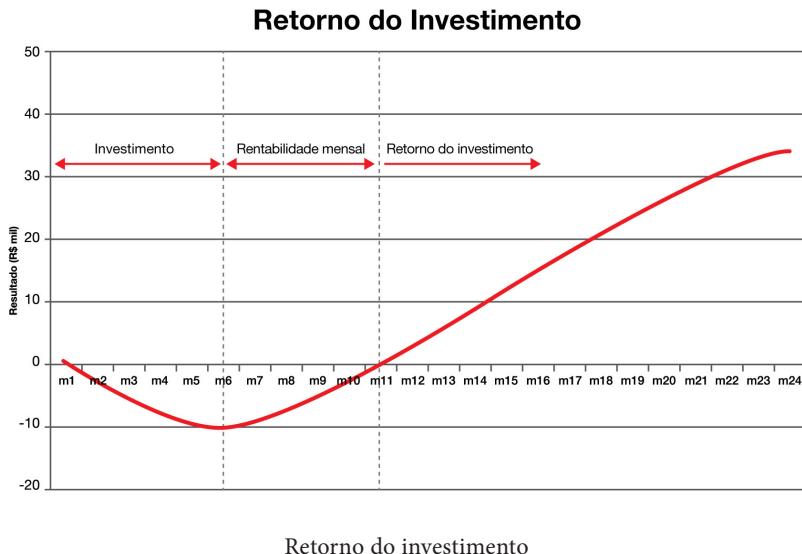
Razão 3 — Retorno do investimento

Quanto mais tempo você demorar para lançar, mais tempo demorará para ter receita e, consequentemente, mais tempo levará para ter o retorno do dinheiro que você investiu.

Quanto mais tempo seu produto demorar para ter usuários e, consequentemente, clientes que em algum momento pagarão pelo seu produto, mais você terá de investir do seu próprio bolso. Veja a seguir um gráfico típico de retorno de investimento de um produto.

Enquanto você não lançá-lo e não tiver receita, tudo o que você terá é custo. Ou seja, você estará na parte de investimento da curva. Isso só muda quando você começar a ter receita e esta for

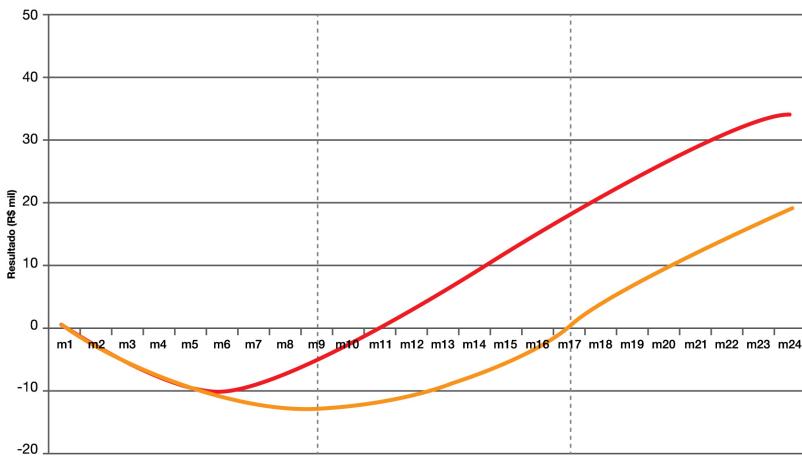
maior do que os custos mensais. Então você entra na área descrita a seguir como rentabilidade mensal. Só depois de alguns meses nessa área é que você terá o retorno do seu investimento. Veja como o caminho é longo.



Retorno do investimento

Agora veja no gráfico adiante, como um atraso de 3 meses em obter receita pode atrasar em 6 meses a obtenção do retorno do investimento. Será que esses 3 meses de atraso em obter receita valem a pena? O que você vai fazer nesses 3 meses realmente compensam 6 meses de atraso no retorno do investimento?

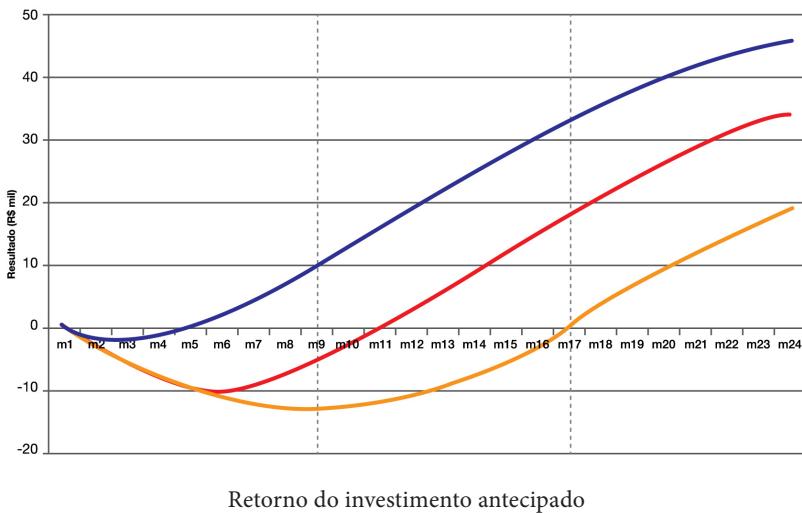
Retorno do Investimento



Retorno do investimento postergado

Por outro lado, veja só o que você ganha se conseguir acelerar o desenvolvimento de seu produto e lançá-lo 3 meses antes do planejado. Você ganha 6 meses de retorno do investimento! E a explicação para isso não é só porque você adiantou a entrada de receita, é porque você gastou menos para poder lançar o produto mais rápido. Veja no gráfico a seguir.

Retorno do Investimento



Retorno do investimento antecipado

Resumindo

As três razões para você lançar logo seu produto são:

- **Momento da verdade:** você só vai aprender alguma coisa útil sobre seu produto quando as pessoas o estiverem usando.
- **Excesso de funcionalidades:** quanto mais funcionalidades um produto tiver, mais difícil é de entender e usar esse produto.
- **Retorno do investimento:** quanto mais tempo você demorar para lançar, mais tempo vai demorar para ter receita e, consequentemente, mais tempo levará para ter o retorno do dinheiro que você investiu.

16. Como fazer rápido o seu produto?

Já entendemos porque é importante fazer rápido o produto de software. Agora precisamos saber como fazer isso. Será que precisaremos de bons desenvolvedores de software? Com certeza. E bons designers de interface do usuário? Sem dúvida alguma.

Só que só ter bons profissionais ajudando não é o segredo para você fazer o produto rapidamente. O que você precisa fazer é definir quais são as funcionalidades mínimas necessárias para o seu produto. Essa é a principal responsabilidade da função de gestão de produtos que, como comentei no capítulo *Quem deve criar uma startup de um produto web?* sobre as diferentes áreas de conhecimento envolvidas em uma startup, é uma das únicas funções que não podem ser terceirizadas. Quem tem de fazer isso é você.

A importância de conhecer o cliente e o seu problema

Nesse momento, fica clara a importância de se conhecer muito bem o cliente e o seu problema. Você vai ter de entender muito bem qual é o problema e qual é a **solução mínima** que vai resolver o problema desse cliente. Fica clara também a vantagem de se trabalhar em um problema próprio, pois, sendo você mesmo o cliente, é mais

fácil definir o que é mínimo para resolvê-lo.

Eric Ries (2011) chamou essa solução mínima de MVP (*Minimal Viable Product*, ou Produto Mínimo Viável). Esse conceito de produto mínimo não é novidade. Em 2003, Mark Denne, consultor na Accenture, e Jane Cleland-Huang, professora de ciência da computação na DePaul's University, escreveram um livro chamado *Software by Numbers*. Nele eles defendem uma metodologia de financiamento incremental do desenvolvimento de software (IFM — *Incremental Funding Model*) que se baseia em requisitos de desenvolvimento de software divididos em MMF (*Minimal Marketable Feature*, ou Funcionalidade Mínima “Marketeável”). Ou seja, procurar sempre desenvolver software de forma mínima para colocá-lo o mais rápido possível no mercado.

Esse conceito de produto mínimo é muito importante, pois, como com software dá para fazer muitas coisas legais, é muito fácil nós cairmos na tentação de querermos colocar “só mais essa funcionalidade” antes de lançarmos o produto.

Pense bastante se ela não terá um custo muito alto de desenvolvimento em termos de tempo, energia e dinheiro para o benefício que ela pode trazer para a solução do problema do cliente. Lembre-se das curvas de retorno de investimento do capítulo *Por que é preciso fazer rápido o produto web?*.

Para ilustrar isso de forma clara, citarei dois exemplos.

Cursos online da Caelum

A Caelum (<http://www.caelum.com.br>) é uma empresa bastante conhecida pelos seus cursos presenciais de desenvolvimento de software. Há uns 3 anos começou a surgir demanda por cursos online, mas Paulo e Guilherme Silveira, sempre preocupados com a qualidade de ensino, não queriam dar esse passo até encontrar uma forma de oferecer cursos online com uma qualidade satisfatória.

No início de 2011, encontraram um formato que lhes pareceu interessante. Resolveram então desenvolver o produto de educação online com esse formato. O desenvolvimento começou em fevereiro de 2011, e a versão para usuários gratuitos ficou pronta no final de julho de 2011, totalizando 5 meses de desenvolvimento.

Paulo ainda estava inseguro quanto a lançar na QCon em setembro, sentia que ainda precisava colocar várias funcionalidades, dentre elas a cobrança. Eles correram para colocar alguma forma de cobrança que ficou pronta literalmente no dia do lançamento, que foi no primeiro dia da QCon. Várias funcionalidades que eles queriam ter colocado para o lançamento da versão paga acabaram não entrando.

Resultado: o primeiro cliente pagante veio somente depois de duas semanas, ou seja, a cobrança não era tão necessária para o lançamento. Seis meses depois, em março de 2012, passou a ser uma funcionalidade bem necessária. Naquela época, eles já tinham quase 130 cursos vendidos e um total de 400 alunos. Contudo, a cobrança poderia ter sido desenvolvida após o lançamento.

As outras funcionalidades que eles queriam ter colocado não fize-

ram falta para o lançamento do produto. E quando houve clientes reais utilizando, o que eles deram de retorno acabou orientando o desenvolvimento do produto.

ContaCal

Quando usei o pessoal da StartupDEV para fazer o ContaCal, eu não tive a opção de tentar fazer mais desenvolvimento e gastar mais tempo, eu tinha direito a apenas 48 horas. Mostrei para o time de desenvolvedores o que queria e eles estimaram quanto tempo cada pedaço do sistema levaria. Obviamente que fazer todo o sistema ia ultrapassar as 48 horas a que eu tinha direito, então tive de escolher.

Quando desenhei os wireframes do ContaCal para passar para o pessoal da StartupDEV desenvolver a aplicação web — já vistos no capítulo *Escolhendo o que terceirizar: um caso prático* —, os slides 4 e 5 tinham dois gráficos: uma para mostrar a evolução das calorias, e outro para mostrar a evolução do peso. Não tinha como caber os dois. Eu precisava escolher um deles. Lembro de que foi uma decisão difícil, e depois ainda conversamos sobre fazer versão de 7 dias e versão de 30 dias.

Decidi por implementar o relatório com evolução de controle de calorias, com visualização de 7 dias e 30 dias. Recebo com alguma frequência pedido de clientes que gostariam de ter alguma forma de acompanhar seu peso no ContaCal. É a funcionalidade que deixei de implementar. Por outro lado, de todos os pageviews

que a aplicação tem, 4,6% são dessa funcionalidade. Ou seja, uma funcionalidade que tem um uso razoável, ainda mais comparado com 31,4% de pageviews da página principal da aplicação:

Página	Descrição	Percentual
/	página principal da aplicação	31.4%
/users/sign_in	página de login	21.1%
/users/sign_up	cadastro de novo usuário	8.4%
/report	relatório	4.6%
/users/edit	edição de dados do usuário	4.0%
/foods/new	sugestão de novo alimento	3.5%

Só que a dúvida ficou: será que relatório era de fato uma funcionalidade essencial para ter em uma versão mínima do produto? Será que as pessoas gostam mais do produto por ter essa funcionalidade?

Temos algumas formas de saber. Uma delas é fazendo uma pesquisa segmentada, ou seja, conversando com usuários que usam e com usuários que não usam a funcionalidade, para saber dos que usam o que gostam e por que usam; e dos que não usam, por que não. Outra forma é simplesmente desligando essa funcionalidade por algum tempo e ficando antenado para reclamações e comentários.

Minha opinião é que o ContaCal poderia ter sido lançado até mesmo sem a funcionalidade de relatório, e que isso não teria impactado o número de usuários que se cadastraram e que depois se tornaram assinantes. Falo isso devido a outra funcionalidade que implementei no ContaCal após o lançamento.

Muitos usuários comentaram que seria muito bom ter a possibilidade de controlar não só a quantidade de calorias ingeridas como também a de calorias gastas. Em novembro, dois meses e meio após

o lançamento, coloquei essa funcionalidade no ContaCal, de registro de atividades físicas. Anunciei para a base de usuários existentes, destacando isso como uma das funcionalidades que o sistema tem. Várias pessoas acham bacana, mas a curva de novos usuários que se cadastraram para testar o sistema bem como a de usuários que decidem virar assinantes não mudaram em nada! Para confirmar, basta que apenas 1,8% dos registros feitos são de atividades, 98,2% são registro de alimentos.

Boas práticas de engenharia de software

Claro que não adianta você saber exatamente o que vai fazer na versão mínima de seu produto se você não tiver um ótimo time de desenvolvedores de software e designers de interface do usuário. Só ter pessoas bem qualificadas por si só não resolve. É preciso que elas trabalhem usando as melhores práticas de engenharia de software. Vou comentar um pouco sobre algumas dessas práticas aqui, apesar de esse não ser o foco principal do livro.

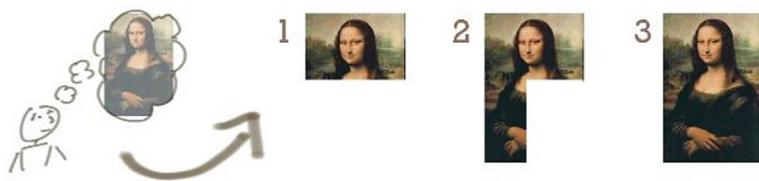
A primeira boa prática que quero comentar aqui é o **desenvolvimento iterativo de software**. Essa forma de desenvolvimento se contrapõe ao modelo de desenvolvimento de software conhecido como *waterfall*.

No desenvolvimento *waterfall*, as fases de desenvolvimento são claramente definidas e, uma vez terminada uma fase e iniciada a outra, não se pode voltar atrás. Por exemplo, se você quer desenvolver um produto, no desenvolvimento *waterfall* você pre-

cisa especificar absolutamente todas as funcionalidades que você vai querer nesse software, pois o desenvolvimento de software é visto como um projeto com começo, meio e fim que acontece em sequência: definição de requisitos, detalhamento e especificação do software, codificação, teste e produção.

Já no desenvolvimento iterativo de software, esse mesmo ciclo é reduzido ao seu menor tamanho possível e repetido várias vezes usando o feedback do ciclo anterior para melhorar o próximo ciclo.

Jeff Patton, reconhecido consultor de desenvolvimento de software, fez uma comparação entre *waterfall* e desenvolvimento iterativo de software fazendo uma analogia com o processo de pintar um quadro. Qual dos dois processos a seguir parece ser mais natural?



Waterfall



Desenvolvimento iterativo

Esse processo de desenvolvimento iterativo de software acabou sendo uma das bases do Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (<http://agilemanifesto.org>), escrito há mais de 10 anos, que acabou se tornando uma revolução na forma de se fazer software. Ele foi visto no capítulo *Todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto de software.*

Esse manifesto melhorou em muito a forma como software é desenvolvido, garantindo maior envolvimento da pessoa que define como vai ser o software durante seu desenvolvimento. A partir dele, alguns processos de desenvolvimento de software foram criados de forma a permitir esse envolvimento.

Uma das recomendações que veio como consequência do manifesto é que os times que desenvolvem software devem se reunir periodicamente para definir o que fazer e para acompanhar o andamento do projeto. Nessas reuniões, participam não só os desenvolvedores de software como também as pessoas que definem “o que” e “como” será o produto. O “o que” é definido pela função de gestão de produto, e o “como” é definido pela função de experiência do usuário, funções descritas no capítulo *Quem deve criar uma startup de um produto web?*. Essas reuniões frequentes são fundamentais para garantir a velocidade de entrega do produto mínimo.

Outra boa prática muito importante é o **TDD** (*Test Driven Development*, ou Desenvolvimento Baseado em Testes). Por meio dessa prática, não apenas garante-se a qualidade do software que está sendo desenvolvido, uma vez que todas as suas funções têm testes para garantir que o que foi desenvolvido está funcionando conforme esperado — estes preferencialmente automatizados —,

como também aumenta a segurança para futuras modificações nesse software.

Quando seu software tem testes, você pode adicionar novas funcionalidades. Assim, por meio dos testes, pode garantir que ele continua se comportando conforme esperado em todas as situações previstas e cobertas pelos testes.

Ter essa cobertura de testes é fundamental para poder executar a terceira boa prática que queria comentar: a **entrega contínua**. Entregar continuamente o software significa ter a capacidade de colocá-lo em produção a qualquer momento de forma simples. Você só poderá fazer isso se:

- Tiver cobertura de testes para garantir que o software que você colocou em produção está fazendo o que se espera dele;
- Tiver uma forma simples e rápida de voltar atrás. Isto é, se der algum problema com o software que você acabou de colocar em produção, você é capaz de restaurar a versão anterior do seu software em produção.

Ter entrega contínua é muito importante para que você possa, após ter seu produto funcionando e com usuários, fazer rapidamente modificações nele baseado nos feedbacks que você receber desses usuários.

Como disse, quis incluir aqui no livro um rápido comentário sobre as boas práticas de desenvolvimento de software. Porém, recomendo que, caso você não tenha ouvido falar delas, procure conhe-

cer mais lendo blogs, indo a cursos, lendo livros e participando de eventos sobre desenvolvimento de software.

Recapitulando: fazer rápido o produto = saber o que fazer + bons profissionais + boas práticas de engenharia de software

Por melhores que sejam os desenvolvedores e os designers de interface que trabalharem no seu produto, se você não escolher com muito cuidado que funcionalidades colocar e não selecionar um conjunto mínimo delas, as chances de você desperdiçar tempo de desenvolvimento são muito grandes. A definição clara de seu **produto mínimo** é fundamental, e você só vai conseguir fazer isso conhecendo bem o problema do seu cliente e sabendo exatamente o que você está resolvendo para ele.

Além disso, mesmo os melhores profissionais com a mais clara definição do que vão fazer precisam de boas práticas de desenvolvimento de software para poder desenvolver com rapidez um produto de qualidade.

17. Se você não tem vergonha da primeira versão de seu produto, você demorou demais para lançar

Nos dois últimos capítulos, falamos sobre por que devemos fazer rápido um produto de software e que não basta ter bons profissionais, bons equipamentos e boa metodologia: é fundamental definir o **produto mínimo**. Ou seja, quais funcionalidades entram e quais ficam de fora da primeira versão; e quais são as boas práticas de engenharia de software para conseguir fazer rápido essa primeira versão.

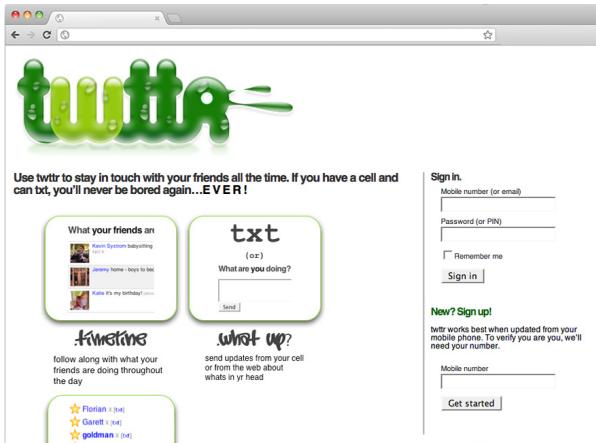
Reid Hoffman, fundador do LinkedIn disse certa vez que:

“Se você não tem vergonha da primeira versão do seu produto, você demorou demais para lançar”. — Reid Hoffman

Para ilustrar essa frase, que de certa forma sumariza os dois capítulos anteriores, resolvi pegar prints da tela da primeira versão de alguns serviços bem conhecidos.



Google em 1998



Twitter em 2006



LinkedIn em 2005



Facebook em 2005

www.buscape.com.br



INFO CADASTRO CONTATO

Seleciona a categoria, digite algo sobre o produto e **boas compras!**

Categoria: Selecione uma Categoria

Produto: Busca

(É necessário o preenchimento dos dois campos.)

Recomende o Buscapé para um amigo!

SUPERMERCADO

- **Produtos:** Cerveja, Coca Lata, Laranha, Picanha, Requeijão 250g, Sabão em Pó, Whisky 12 Anos, e mais...
- **Lojas Cadastradas**

MEDICAMENTOS / VITAMINAS

- **Produtos:** Aspirina, Calcium, Ginsana, Insulina, Prozac, Novalgina, Viagra, Xenical, e mais...
- **Lojas Cadastradas**

COSMÉTICOS / PERFUMES

- **Produtos:** Hidratante, Batom, Corretivo, Condicionador, Limpeza Facial, e mais...
- **Lojas Cadastradas**

INFORMÁTICA

- **Produtos:** Palm, Zip Drive, DVD, IMac, Monitor 17", Scanner, Adapter, Notebook, Stylus Color, HP Deskjet, e mais...
- **Lojas Cadastradas**

ELETRO-ELETRÔNICOS

- **Produtos:** Televisão, Refrigerador, Fogão, Mini System, Celular, Lav-Roupa, e mais...
- **Lojas Cadastradas**

PESQUISA

- Você encontrou o que queria?
- Sim Não
- O que você gostaria de encontrar no Buscapé?
- Você já fez compras usando o Buscapé?

Sóta indicado pelo aquiló!

Cadastre-se JÁ!

As melhores promoções e as últimas novidades!

PRESENTES / FLORES

- **Produtos:** Bouquet, Cesta, Flores em geral, Rosas, Orquídeas, Bicicleta, e mais...
- **Lojas Cadastradas**

Atenção:
Os preços aqui fornecidos são considerados cotação média nas lojas semanalmente, portanto, de responsabilidade das mesmas. Portanto, confirme sempre o preço antes de efetuar a compra... Muito obrigado.

Buscapé em 1999

www.locaweb.com.br



LOCAVOZ LOCAMAR

Tabela de Preços
Ficha de Inscrição

PLANOS
Hospedagem
Servidor Dedicado

OPÇÕES
Caixa Postal Adicional
ColdFusion
Comércio Eletrônico
Correios
Interface
MS SQL Server 2000
Publicket!
Transferência Pré-Paga

AJUDA 

PARcerias 

Sobre Nós 

Downloads 

Quarta-feira | 28 de Março de 2012 |

Na era da Internet profissional a definição dos fornecedores representa uma questão estratégica. É necessário contar com uma empresa que possua a estrutura adequada e que permita utilizar todos os meios disponíveis para pôr em prática grandes ideias.

Disponibilidade, segurança, comprometimento e muita experiência é o que a Locaweb oferece, com soluções completas e que atendem a cada uma de suas necessidades.

PRÊMIOS | A Locaweb tem o imenso prazer de informar aos seus clientes que todo o esforço, dedicação e seriedade com que a empresa vem atuando desde o seu inicio foi, mais uma vez, reconhecido através do prêmio de:

MELHOR EMPRESA DE INFRA-ESTRUTURA DO BRASIL (INFO EXAME 2002)

Recebemos ainda os destaques de:
- MELHOR EMPRESA DE WEBHOSTING
(WorldTELECOM / IDG)

- INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (PCWorld).

1 Gbps (1000 MBITS/S) | A Locaweb expande seu link para 1 Gbps (1000 Mbits/s). Temos a satisfação de anunciar que a Locaweb passou a contar com a Embratel de 100 Mbits/s para 1000 Mbits/s - ou 1 Gbps. Esta expansão multiplica por dez nossa capacidade de banda e nos coloca como o serviço de hospedagem que, de longe, possui o maior link instalado com o núcleo do backbone da Embratel.

HELP DESK Locaweb

USUÁRIO
SENHA
OK 

PAINEL de CONTROLE

WEB MAIL

E-MAIL
SENHA
OK 

NOTÍCIAS

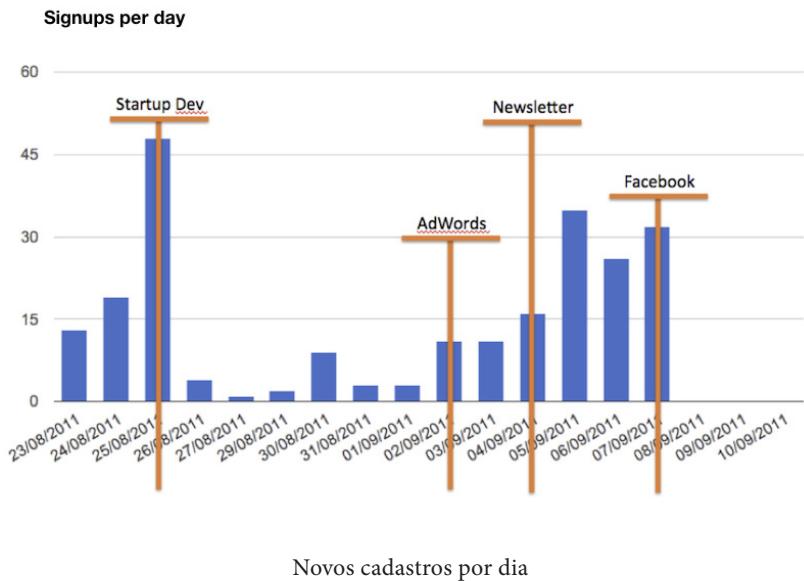
Site Microsoft na Locaweb:
- Desde Janeiro iniciamos a hospedagem do site msdn.brasil da microsoft. Damos as boas vindas a mais este cliente!

Locaweb em 2002

18. Quanto tempo levou para fazer o ContaCal?

Você já viu no capítulo *Escolhendo o que terceirizar: um caso prático* como fiz o ContaCal usando vários serviços terceirizados. E nos capítulos anteriores falei sobre por que devemos fazer rápido um produto, como fazer rápido a sua primeira versão e alguns exemplos de primeira versão de produtos web bem conhecidos.

Para confirmar a importância de fazer rápido o produto, aqui está um gráfico que mostra quanto tempo levei para colocar o ContaCal na frente de clientes:



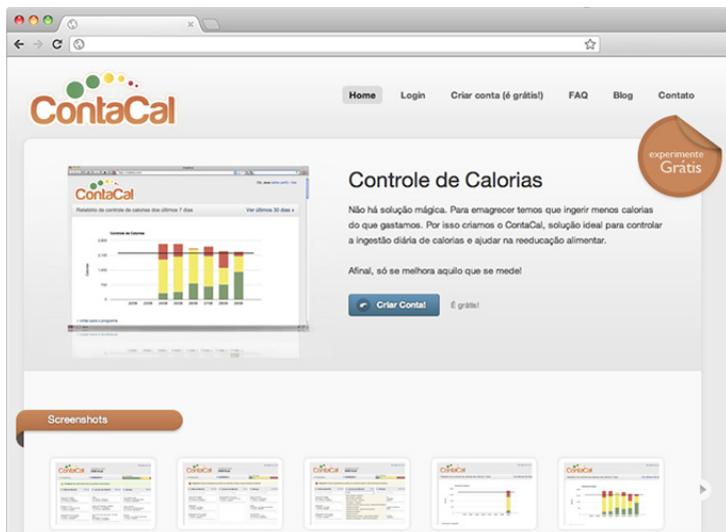
Cronograma:

- **23/08/2011:** início do desenvolvimento da aplicação pelo pessoal da StartupDev.
- **25/08/2011:** aplicação pronta e início da adaptação do logo e do template de WordPress.
- **01/09/2011:** site em WordPress pronto.
- **02/09/2011:** campanha de AdWords religada. Até aqui eu só tinha usuário de teste. A partir daqui é o momento da verdade, com usuários reais utilizando o sistema.
- **04/09/2011:** e-mail para pessoas que mostraram interesse.
- **07/09/2011:** início de campanha no Facebook.

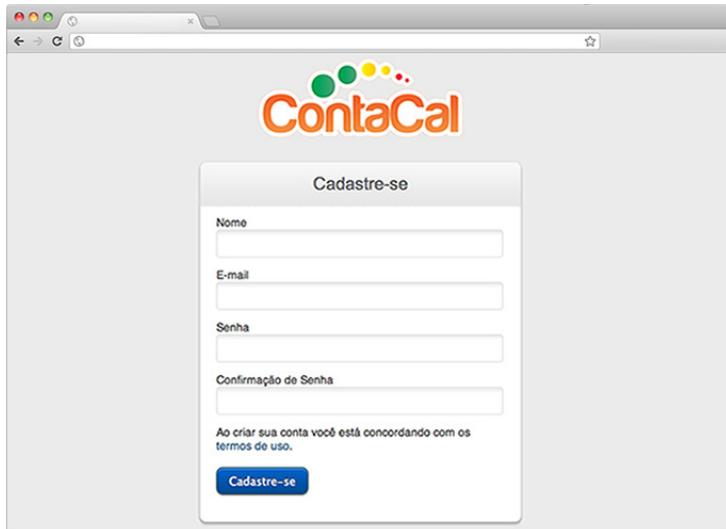
Ou seja, do início do desenvolvimento até religar a campanha no AdWords, foram 10 dias!

Resultado

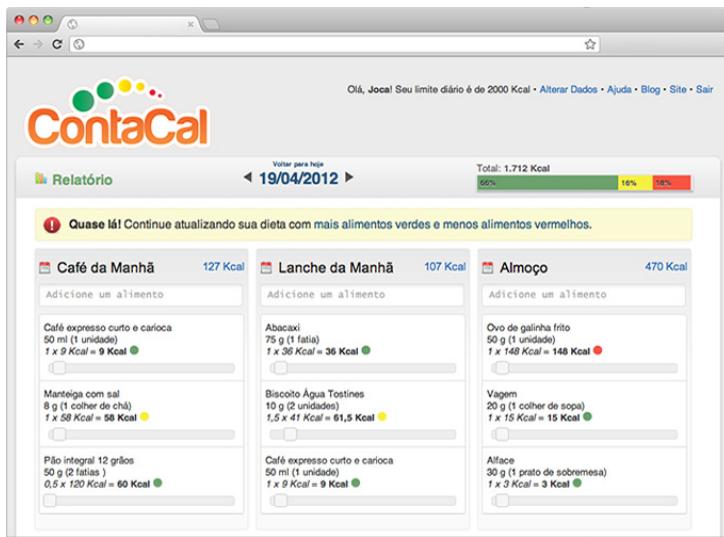
Veja nas telas a seguir a primeira versão do site e da aplicação. Ambos já mudaram significativamente desde essa primeira versão.



Primeira versão do site



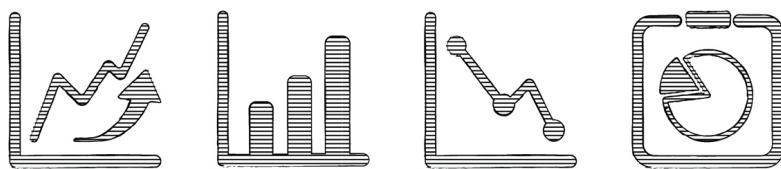
Primeira versão da tela de login



Primeira versão do produto

PARTE V

MÃO NA MASSA: GERENCIANDO O PRODUTO DE SOFTWARE



Agora é que a diversão realmente começa. Seu produto de software está pronto e você vai apresentá-lo para usuários e clientes. Aqui você lerá sobre como lançar o seu produto, como receber feedback, como atrair visitantes para o seu site, como ganhar dinheiro com seu produto, como definir o preço certo, sobre ter ou não ter planos grátis, sobre que indicadores acompanhar e como melhorá-los.

19. Meu produto de software está pronto, e agora?

É agora que a diversão realmente começa, pois é agora que usuários reais vão validar se seu produto de fato resolve um problema deles. É o que chamamos de “Momento da Verdade” no capítulo *Por que é preciso fazer rápido o produto web?*. Mas antes de “abrir as portas” e chamar as pessoas para usar seu produto, vamos dar uma última checada para ver se está tudo ok.

Checklist antes de “abrir as portas”

Antes de chamar as pessoas para usar seu produto, vamos dar uma última checada em alguns itens para ver se está tudo certo. Afinal, você não quer que seus convidados encontrem uma casa bagunçada, quer?

Monitoração

Tanto a aplicação quanto o site que apresenta a aplicação estão no ar? Você colocou algum serviço de monitoração para saber quando seu site ou sua aplicação eventualmente ficarem fora?

Um serviço bastante conhecido e que tem opção gratuita é o Pingdom (<http://pingdom.com>). Ele inclusive dá relatórios de dis-

ponibilidade que você pode usar para apresentar para o seu provedor caso a disponibilidade esteja abaixo do contrato.

Limites da infraestrutura

Em conjunto com a monitoração, vêm os limites da infraestrutura. Agora você está usando seu site e sua aplicação sozinho ou com alguns poucos conhecidos. Quando você “abrir as portas”, o que você espera é que mais pessoas usem seu produto. É claro que você não precisa comprar o maior servidor, com os maiores limites possíveis, mas você precisa monitorar de perto esses limites quando você lançar seu produto. E à medida que ele for sendo usado, ir avaliando a necessidade de aumentar a capacidade de sua infraestrutura.

Sua aplicação armazena dados? Então é importante monitorar espaço em disco para ver se você vai precisar contratar mais espaço para ela não parar de funcionar na cara do cliente. Sua infraestrutura tem limite para disparar e-mail, e sua aplicação dispara e-mails de boas-vindas e outros e-mails? É bom monitorar esses limites também.

Fluxo de interação

Você testou o fluxo de interação do seu site e da aplicação exaustivamente? Peça para alguns amigos também testarem. Você pode estar com uma olhar meio viciado de tanto trabalhar na sua aplicação, então pode ser bom pedir para algum conhecido que nunca viu

sua aplicação e seu site testá-los. Assim eles podem encontrar alguma coisa que tenha passado despercebida.

Cobrança

Se você implementou cobrança, você testou o fluxo de recebimento dos dados de cobrança, emissão da cobrança e recebimento da confirmação de pagamento da cobrança? Se isso não estiver funcionando, de nada adiantou investir tempo implementando cobrança.

Não é necessário ter o provisionamento automatizado, ou seja, após ter recebido a confirmação de pagamento da cobrança, provisionar o serviço de forma automatizada para o cliente. Afinal, nesse começo acho que você até vai querer conhecer seus primeiros clientes pagantes e acompanhar esse processo bem de perto, né? E automatizar esse processo é algo trabalhoso, que pode ser deixado para ser feito após o lançamento, quando você tiver um fluxo de pagamentos razoável.

Aproveitando o tema cobrança, você tem sempre a opção de lançar o produto gratuito, como beta, para já ter usuários testando e dando feedback enquanto você implementa a cobrança posteriormente. Fiz isso no ContaCal. Lancei-o no início de setembro, rodei durante 3 meses sem cobrar, colhi feedback e implementei a cobrança somente em dezembro.

Olhando em retrospecto, acho que demorei muito para implementar a cobrança. Eu deveria ter implementado logo no primeiro mês, ou lançado já com cobrança.

Outro ponto importante: não esqueça de oferecer um período de experiência. O tamanho do período de experiência deve estar entre 5 dias a um mês, a depender da complexidade do seu produto e da rapidez com que a pessoa percebe valor nele, ou seja, consegue resolver seu problema usando o produto. Mas precisa ter período de experiência. Como ninguém o conhece, você precisa dar uma chance das pessoas experimentarem sua solução antes de decidir comprar e pagar.

Ok, estou pronto!

Você acabou de verificar se está tudo em ordem no seu site e na sua aplicação web, agora é o momento de finalmente “abrir as portas”, ou seja, lançar o produto. O primeiro passo é avisar as pessoas que mostraram interesse na sua ideia de produto. Faça isso enviando um e-mail para elas, convidando-as a usar o produto. Não esqueça de agradecê-las pelo interesse.

Em seguida, religue a campanha de Google Adwords que você criou para testar a ideia de seu produto. Você notará que, tendo ele pronto, sua taxa de conversão deverá aumentar. Você também pode divulgar usando as redes sociais, comentando no Facebook, no Twitter e no Google+.

Pronto, se tudo correu bem, agora você espera para ver as pessoas se cadastrando e usando o seu sistema.

Dados sobre o lançamento do ContaCal

O pessoal da StartupDEV terminou a aplicação no dia 25 de

agosto de 2011. Com mais alguns dias, consegui terminar o site e, no dia 02 de setembro, reliquei a campanha no AdWords. Dia 04 de setembro, avisei os 306 e-mails interessados.

A seguir estão os dados de clicks na campanha AdWords e de novos cadastros por dia durante o mês de lançamento. Note que a campanha do AdWords acelera aos poucos. O Google não coloca a campanha direto no limite de gasto diário que você define. Eles aumentam um pouco a cada dia.

20. Recebendo feedback

Você acabou de lançar seu produto e, se você deixou alguma forma fácil de seus usuários o contatarem, você está começando a receber alguns e-mails deles. Esse é um momento bem importante. É o “Momento da Verdade” como definimos no capítulo *Por que é preciso fazer rápido o produto web?*.

Você começa a ter usuários reais utilizando seu produto. Você trouxe-os até sua página quando fez campanha no Google AdWords, usou algumas palavras-chave e fez um anúncio que descrevia o problema e sua solução para que os usuários se identificassem com ele e clicassem em seu anúncio. Agora eles estão no seu site, se cadastraram, começaram a usar sua aplicação e a lhe mandar e-mails. São esses e-mails que vão dizer se você está ou não na direção certa para resolver o problema deles.

Lidando com e-mails de usuários

Aqui vão algumas dicas de como lidar com esses e-mails.

Responda rápido

É importante responder rapidamente aos e-mails. Isso criará uma percepção de que quem está por trás do produto se importa

com os comentários e com os usuários de seu sistema. Isso ajuda a criar uma imagem positiva de seu produto.

Não invente

Não diga que você vai implementar alguma determinada funcionalidade em algum momento no futuro se você não tem planos de fazer isso, ou se isso é só uma possibilidade remota. Se esse for caso, apenas agradeça a sugestão.

Seja educado

Essas pessoas que estão lhe mandando e-mail estão dando uma informação muito valiosa. Mesmo que elas não sejam muito educadas com você, o que elas estão lhe dizendo serve para você entender como elas estão percebendo seu produto.

Você deve sempre ser educado com seus usuários, mesmo aqueles que não forem muito educados com você. Sua forma educada de tratá-los pode eventualmente ajudar a reverter a má impressão que esse usuário tem de seu produto.

Não implemente todas as sugestões que receber

Principalmente no começo você vai receber muita sugestão de funcionalidade: versão para celular, funcionamento mais preditivo, conhecendo o usuário e já preenchendo os dados automaticamente, e assim vai. Nesse começo, o recomendado é não

implementar nada, você ainda está conhecendo seus usuários e entendendo se sua aplicação resolve um problema real deles.

Se você implementar todas as sugestões que receber, poderá estragar a solução que criou e, pior, começará a deixar seu produto complicado, com muitas funcionalidades desnecessárias. Para lidar com todas as sugestões, não é necessário criar um sistema para anotá-las. Depois de algum tempo recebendo-as, você vai se lembrar quais são as mais populares. Se você quiser implementar um sistema de sugestões, existe o UserVoice (<http://uservoice.com>) que tem versão gratuita.

Não use só o e-mail como forma de feedback

Apesar de seus usuários que lhe mandam feedback por e-mail já lhe dizerem muita coisa, você não deve considerá-los como sua única fonte de feedback. Você deve usar as estatísticas de uso da sua aplicação web como ferramenta para entender como seu produto está sendo utilizado. Quantidade de vezes que as pessoas acessam, quantidade de dados que as pessoas entram no sistema, depois de quanto tempo as pessoas voltam. Tudo isso você deve ser capaz de extrair de sua base de dados e do relatório de estatísticas de acesso ao seu site e aplicação web.

Para relatório de estatísticas de acesso ao site, uma boa solução é o Google Analytics. Com um pequeno pedaço de código JavaScript no seu site e na sua aplicação web, o Google Analytics colhe várias informações das pessoas que navegam pelo seu site, como por qual página entraram, de que página saíram, quanto

tempo ficaram em cada página, de que localidade são (cidade, estado, país), além de dar quantidade de visitas e várias outras informações muito úteis, principalmente nesse começo.

Uma outra ferramenta muito útil para ver como as pessoas estão usando seu produto é o ClickTale que, também com um pequeno JavaScript que você coloca em sua página, é capaz de lhe dar informações sobre não só os cliques como também da movimentação do mouse das pessoas enquanto elas usam seu produto. Ver isso pode lhe dar várias informações úteis sobre sua aplicação.

Interaja com seus usuários por outros meios

Existem outras formas além do e-mail para você interagir com seus usuários. Seu site tem um blog para você contar novidades de seu produto, não tem? Nos comentários dos posts, você certamente receberá muita informação bacana.

Você também pode criar uma página no Facebook, que pode ser o lugar onde os usuários de seu produto se encontram e trocam experiências. Se você tiver a oportunidade, converse ao vivo com as pessoas que estão usando seu sistema. Conversas ao vivo são muito ricas por permitirem maior interação e troca de informações.

Por que antes do como

Em agosto de 2012, fim de semana, palestrei na QCon São Paulo, uma ótima conferência feita por desenvolvedores para de-

senvolvedores. Nela tive a oportunidade de falar um pouco sobre o *Guia da Startup*.

Martin Fowler da ThoughtWorks fez o primeiro keynote. Em um certo momento, ele usou uma frase interessante para introduzir o tema de bom design e débito técnico: "*Eu normalmente me deparo com desenvolvedores que estão frustrados porque 'a gerência quer mais funcionalidades, eles não se preocupam com qualidade*".

A citação me chamou a atenção especialmente porque, como um desenvolvedor falando para desenvolvedores em uma conferência de desenvolvedores, Martin se focou na parte da frase que normalmente chama a atenção dos desenvolvedores, a parte do "como". Ele se focou na palavra "qualidade" para explicar o quanto é importante ter um bom design para evitar o endividamento técnico para que os desenvolvedores possam adicionar mais recursos com mais facilidade.

Como eu estou mais focado no lado de gestão de produto, assim que ouvi a frase, meu foco foi imediatamente para a parte do "porquê". Isso me motivou a criar um novo slide na minha apresentação sobre as práticas de gerenciamento de produtos falando exatamente sobre essa frase.

Quando a ouvi, meu foco foi direcionado imediatamente para a palavra "funcionalidades" e minha primeira reação foi perguntar: "Por que é que estas funcionalidades estão sendo solicitadas?".

Quando nos pedem para implementar uma funcionalidade em um software, a reação natural é pensar como ela pode ser implementada. No entanto, precisamos dar um passo atrás e entender o que estamos tentando obter com essa funcionalidade. Que valor

ela traz para os usuários do software? Que valor traz para os proprietários de software?

Cada novo recurso, não importa quanto pequeno e simples de implementar seja, cria complexidade no nosso código. Qual é o valor que esperamos dessa complexidade? Esta é uma pergunta que não apenas um gestor de produto deve fazer, mas todas as pessoas a quem for pedido para implementar uma nova funcionalidade.

Assim, a minha recomendação para todos os desenvolvedores que recebem solicitações para implementar novas funcionalidades é que, antes de correr para descobrir o “como” ela deve ser feita, pergunte “por que” ela está sendo pedida. Isso ajudará você a compreender a importância da funcionalidade e ajudará quem está pedindo-a a reafirmar a motivação por trás dela.

Exemplo de pressa em agir devido ao feedback

Já comentei sobre a funcionalidade de registro de atividades do ContaCal no capítulo *Como fazer rápido o seu produto web?*, mas vale contar de novo essa história, pois ilustra bem como ter pressa em agir devido ao feedback pode não trazer muito retorno.

Logo após o lançamento do ContaCal, muitos usuários comentaram que seria bacana ter a possibilidade de controlar não só a quantidade de calorias ingeridas como também a quantidade de calorias gastas. De tanto ouvir pessoas pedindo por essa funcionalidade, ela acabou ficando na minha cabeça como uma

importante para ser implementada. Talvez eu pudesse até estar perdendo inscrições de novos usuários por não a ter, ou usuários estivessem desistindo de utilizar o sistema pela falta dela.

Eu estava me organizando para decidir como implementar cobrança no sistema, mas, em função disso, em novembro, dois meses e meio após o lançamento, decidi colocar a funcionalidade de registro de atividades físicas no ContaCal por ser simples de implementar e por achar que poderia ajudar a aumentar o número de pessoas que continuariam usando o produto após o primeiro uso.

Anunciei para a base de usuários existentes, passei a destacar isso como uma das funcionalidades que o sistema tem na comunicação do produto, e passei a ensinar novos usuários sobre mais essa função. Várias pessoas acharam bacana, mas a curva de novos usuários que se cadastraram para testar o sistema, bem como de usuários que decidem continuar usando-o após o primeiro uso, não mudaram em nada!

Para confirmar essa percepção de esforço com pouca utilidade, bastou olhar na base de dados para ver que apenas 1,8% dos registros feitos são de atividades. Acabei postergando em um mês a implementação de cobrança para colocar essa funcionalidade. Hoje vejo que não precisava tê-la implementado antes da funcionalidade de cobrança. Acho até que não precisava tê-la implementado e poderia ter deixado o ContaCal como sistema apenas para registro de calorias ingeridas, sem me preocupar com o gasto de calorias em atividades físicas.

Recentemente recebi um e-mail de uma usuária reclamando que, no gráfico que apresento como relatório, não mostra as ati-

vidades físicas, sendo que o objetivo dele é somente mostrar a evolução das calorias ingeridas. Ou seja, coloquei mais uma complexidade no sistema com a qual tenho de lidar até hoje e com praticamente nenhum ganho, nem para os usuários, nem para mim.

Muito cuidado quando for implementar uma nova funcionalidade. A criação de uma nova cria complexidade de código, de regra de negócio e de interface. Se não estiver muito claro o que seus usuários e você vão tirar de positivo dela, talvez seja melhor esperar um pouco antes de investir nela.

21. Cuidado ao lançar um produto mínimo

Já falei no capítulo *Por que é preciso fazer rápido o produto?* sobre a importância de desenvolver rápido a primeira versão de seu produto. Falei também que, para conseguir lançar rápido, não basta ter ótimos profissionais munidos das melhores metodologias de desenvolvimento de software. Como expliquei no capítulo *Como fazer rápido o seu produto?*, é preciso saber definir quais são as funcionalidades mínimas necessárias para ele.

Por outro lado, no capítulo *Recebendo feedback*, comentei que é preciso ter cuidado com o feedback que se recebe e não sair desenvolvendo toda e qualquer sugestão que seus primeiros usuários lhe derem.

Esteja preparado para continuar andando rápido assim que você lançar seu produto mínimo

Mas ter cuidado com o feedback que se recebe para não sair desenvolvendo toda e qualquer sugestão que seus primeiros usuários lhe derem não significa não fazer nada. Veja:

- Você lançou um produto mínimo.

- Você fez escolhas e deixou de lado várias funcionalidades para poder lançar logo sua primeira versão.
- Você deve ter uma lista de próximas funcionalidades que precisa implementar em seu produto para poder tirá-lo da categoria de mínimo.
- Você deve comparar essa lista com o feedback que você recebe de seus usuários assim que lança o produto para poder priorizar o desenvolvimento dessas funcionalidades.
- Você deve ser extremamente cuidadoso na escolha das próximas funcionalidades a serem implementadas para ter certeza de que está investindo tempo de desenvolvimento em funcionalidades que, de fato, ajudam o usuário a tirar maior proveito de seu produto.

E aqui vai a dica:

Você deve ser muito rápido em implementar essas funcionalidades. Se possível, implementar uma por semana. E não se esqueça de avisar todos os seus usuários sobre ela. Você tem de deixar claro para seus usuários que, apesar de você ter lançado um produto mínimo, você sabe disso e está agindo rápido para tirá-lo desse estado de produto mínimo. Se seus usuários não virem que você está trabalhando para melhorar seu produto mínimo, é provável que eles desistam de você e de seu produto.

Em inglês, existe uma sigla para produto mínimo, é o MVP (*Minimal Viable Product*, ou Produto Mínimo Viável). Scott An-

thony (2012), autor e consultor sobre inovação, escreveu um artigo dizendo que algumas vezes um MVP pode se tornar uma *Mediocre Value Proposition* (Proposição de Valor Medíocre). Ou seja, o produto mínimo é lançado, alguns clientes entram e dão feedback, mas quem é responsável pelo produto mínimo não tem a agilidade suficiente para agir sobre esse feedback, tirar seu produto do estado de mínimo e transformá-lo em algo que os usuários realmente valorizem.

Lembre-se de que uma startup nada mais é do que um experimento, e um produto mínimo é a ferramenta usada para dar início a esse experimento. Quando você lança seu produto e começa a ter usuários reais, é nesse momento que ele começa. Antes disso, você está na fase de gerar hipóteses e preparar o experimento para testá-las. Assim que ele começa, é preciso ler seus resultados e agir. Se não agirmos, o experimento vai acabar explodindo.

Fake feature – uma forma de ser enxuto

Você tem uma ideia de uma feature que você acredita que será muito útil para os seus usuários. Antes de começar a desenvolvê-la, você implementa uma chamada para ela e, caso alguém clique, você pode mostrar uma tela explicativa informando que a feature será implementada em breve. Essa é a ideia da *fake feature*.

No ContaCal, tive a ideia de implementar a assinatura para grupos, tais como empresas, escolas, famílias e outras organizações, na qual a assinatura feita para 10 ou mais pessoas teria des-

contos. Para implementar uma funcionalidade como essa, eu teria de desenvolver um gerenciador de logins para que o administrador de cada grupo pudesse gerenciar suas contas.

Não é algo muito difícil de fazer, mas é algo a fazer. São mais linhas de código para escrever e manter, mais interface para desenhar, mais fluxo de interação para elaborar, enfim, mais complexidade por uma funcionalidade que eu ainda não sabia se seria bem aceita.

Resolvi então não implementar a feature, mas anunciá-la mesmo assim. Criei opções de assinatura no PayPal e coloquei-as em todas as telas de assinatura do sistema. Mandei e-mail para toda a base anunciando a novidade no início de novembro de 2013. Em dois meses, não recebi nenhuma assinatura de grupos e recebi somente 2 e-mails com dúvidas: um perguntando se havia opção para grupos menores, e outro com uma série de dúvidas técnicas que, após eu ter respondido, nunca mais me deu retorno.

Em função disso, removi essa opção do site. Imagine se eu tivesse gastado tempo em desenvolver a funcionalidade completa antes de lançá-la. :-)

22. Como atrair visitantes para o meu site?

Essa é uma pergunta que todo empreendedor se faz. Vou respondê-la de forma bem prática e pragmática. Você pode atrair visitantes para o seu site pagando ou não por essa visitação.

Formas pagas de atrair visitantes

As formas pagas costumam trazer retorno quase imediato, ou seja, uma vez que você começa a investir em atrair visitantes, eles começam a aparecer.

Dentre as formas pagas de se atrair visitantes, existem as offline e as online:

- **Offline:** são todas as formas que acontecem fora da internet. Anúncios em TV e em revistas, distribuição de panfletos e envio de mala direta são alguns exemplos que ilustram formas offline de se atrair visitantes.
- **Online:** são todas as formas de se atrair visitantes dentro da internet. Alguns exemplos são os anúncios em sites com grande visitação como Google, Facebook, UOL e iG, sites de nicho e disparo de e-mail marketing para endereços de e-mail fornecidos por empresas que alugam listas, tais como Alphabase (<http://alphabase.com.br>) e

ZipCode (<http://zipcode.com.br>).

A vantagem das formas online sobre as offline é que é muito mais fácil avaliar o resultado e medir o retorno do investimento feito. Por exemplo, ao investir uma certa quantia por dia no Google AdWords, você consegue saber quantos clicks por dia seu anúncio tem e, consequentemente, quanto você pagou por cada visitante que atraiu para seu site. Outra grande vantagem das formas online é que elas permitem experimentação.

Você pode fazer experimentos com seus anúncios para testar qual converte mais, qual traz visitantes mais qualificados para o seu site. Em uma campanha de AdWords, por exemplo, você escolhe as palavras-chave que serão buscadas no Google para mostrar seu anúncio e faz o texto dele.

A depender das palavras-chave e do texto do anúncio que você fizer, você vai atrair públicos diferentes para o seu site e eles terão taxa de conversão para usuários de seu produto diferentes. Até mesmo com campanha de e-mail marketing você pode fazer experimentos, disparando por exemplo 3 peças diferentes cada uma para 10% de sua base total, vendo qual delas converte mais e escolhendo a que melhor converteu para disparar para os 70% restante da sua base.

Formas gratuitas de atrair visitantes

As formas gratuitas costumam ser uma forma de divulgação com retorno de mais longo prazo. Demora algum tempo até que

elas gerem algum resultado.

Uma forma de divulgação gratuita é criar conteúdo relevante sobre o tema do seu site. Esse conteúdo será indexado pelo Google e outros buscadores e, quando as pessoas forem buscar por esse tema, vão encontrar seu conteúdo. Você mesmo pode criá-lo, ou até seus usuários.

Crie um blog e poste regularmente, pelo menos, uma vez por semana. Se possível, mais de uma vez por semana. Para que seus usuários criem conteúdo, você precisa dar ferramentas para eles — um fórum ou um sistema de comentários no seu blog que os incite a interagir.

Criar conteúdo relevante é fundamental, pois é por meio dele que seu site aparecerá em buscas feitas no Google. Se seu conteúdo for relevante, há boas chances de o Google indexá-lo e seu site ser encontrado quando pessoas buscarem por palavras relacionadas a esse conteúdo. Isso faz parte do SEO (*Search Engine Optimization*, ou Otimização para Mecanismos de Busca). Além de criar conteúdo relevante, é preciso também tomar certos cuidados ao fazer as páginas do seu site.

Existem boas ferramentas no mercado que ajudam a analisar seu site não só para ver se esses cuidados foram tomados, como também verificar se seu conteúdo está bem indexado para certas palavras-chave. Uma delas é do próprio Google, o Google Webmaster Tools. A vantagem é que é gratuito. Outra opção interessante é o SEOMoz (<http://seomoz.org>), ferramenta paga que dá um mês de trial.

Outra forma de fazer divulgação gratuita é visitar blogs, fó-

runs e comunidades que falam sobre o tema do seu produto e interagir bastante, por meio de comentários relevantes e úteis para os outros usuários. De quando em quando, conte sobre seu produto e o que ele faz.

Se você fez um bom produto, que realmente resolve o problema de várias pessoas, você poderá contar com o marketing boca a boca. Mas você sempre pode dar um empurrãozinho para esse marketing colocando links que facilitem indicar seu site e compartilhar conteúdo dele com outras pessoas.

Use os links das redes sociais. As principais são Facebook, Twitter e Google+. Quando você tiver um certo número de usuários, ter uma página no Facebook e no Google+ pode ser uma estratégia interessante para fazer com que mais pessoas interajam com seu site e seu produto.

Alguns exemplos de como atrair visitantes para o site

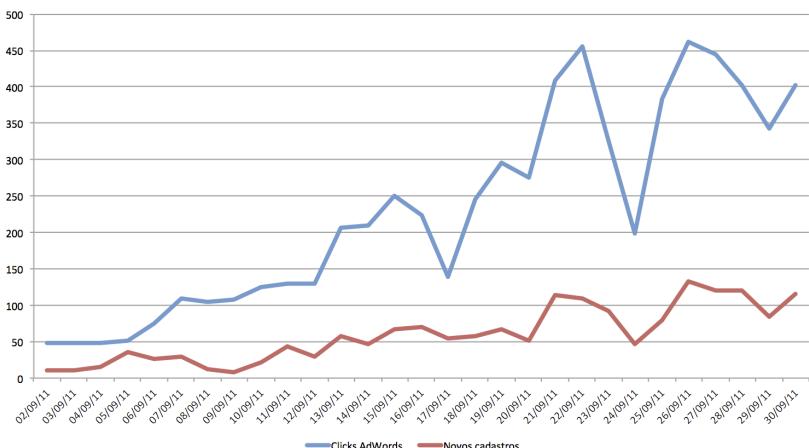
O Flávio e o Renato do byMK/fashion.me, quando terminaram de fazer a primeira versão do seu criador de looks, resolveram usar uma estratégia de divulgação gratuita baseada em dois pilares: participar ativamente em blogs e comunidades de moda por meio de comentários; e facilitar o compartilhamento do looks criados pelos usuários do site. O site foi lançado em agosto de 2008 e, usando essa estratégia, levou 6 meses para começar a ter crescimento na visitação diária.

Outro exemplo é o ContaCal. Como comentei no final do capítulo *Meu produto de software está pronto, e agora?*, o pessoal da StartupDEV terminou a aplicação no dia 25 de agosto de 2011. Com mais alguns dias, consegui terminar o site e, no dia 02 de setembro, religuei a campanha no AdWords.

Dia 04 de setembro, avisei os 306 e-mails de pessoas interessadas antes do lançamento. A seguir estão os dados de cliques na campanha AdWords e de novos cadastros por dia durante o mês de lançamento. Note que a campanha do AdWords acelera aos poucos.

O Google não coloca a campanha direto no limite de gasto diário que você define. Eles aumentam um pouco a cada dia. 80% das visitas ao site vêm dos anúncios, informação essa que eu acompanho no Google Analytics. Desde que lancei o ContaCal, faço inúmeros experimentos no AdWords para encontrar o melhor custo por clique trazendo a audiência mais qualificada.

Lançamento ContaCal

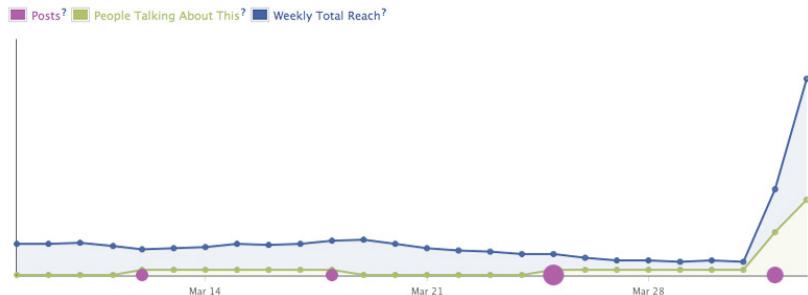


Dados do lançamento do ContaCal

Também pratico formas não pagas de divulgação. Tenho o hábito de escrever um post por semana sobre alimentação e mando esse texto como newsletter para os usuários do site. Também coloco no site, em vários lugares, links para facilitar o compartilhamento do conteúdo do site em redes sociais.

No início de abril de 2012, lancei uma página no Facebook para que os usuários pudessem trocar experiências. Com essa página, consegui aumentar um pouco o alcance no Facebook, mas como isso também é uma estratégia de longo prazo, não senti nenhum resultado ainda.

Total Likes? Friends of Fans? People Talking About This? Weekly Total Reach?
69 -- **47** 4600% **256** 2460%



Primeiro mês do ContaCal no Facebook

Depois de um mês, é mais fácil ver a evolução, mas dá para ver que, para manter o crescimento, é necessário investir tempo.

Total Likes? Friends of Fans? People Talking About This? Weekly Total Reach?
143 3.62% **46,123** 6.69% **7** -58.82% **869** -24.37%



Início do ContaCal no Facebook

23. Dicas básicas (e não tão básicas) de SEO

No capítulo anterior, acabei já dizendo qual é a dica mais importante para você ter um site otimizado para mecanismos de busca, ou seja, com um bom SEO (*Search Engine Optimization*). A dica é criar e publicar frequentemente conteúdo original que esteja relacionado ao tema do seu produto.

Chamo essa dica de *dica 0*. Vou comentar a seguir sobre outras regras que vão ajudar o seu site a ser bem rankeado. Porém, sem a criação e publicação frequente de conteúdo original, essas regras não vão ajudar muito.

Frequência de publicação de conteúdo

Mas, antes de falar das outras regras, vou me estender mais um pouco na dica mais importante. Note que eu coloquei a palavra frequente. E a pergunta que imediatamente vem à cabeça é “quão frequente?”. Ótima pergunta!

A frequência depende muito da forma de distribuição. Para postar no seu blog, frequência mínima semanal e no máximo diária, caso você realmente tenha o que postar diariamente. No blog, é interessante postar conteúdo com 2 ou 3 parágrafos, pelo menos.

Não force a barra tentando postar diariamente se você não

tiver capacidade de produzir conteúdo diariamente. E postar mais de uma vez por dia em um blog pode ficar cansativo.

Já em mídias sociais, a história é outra. Se você tiver o que postar mais de uma vez por dia, faça-o. Isso ajuda a manter a conexão com as pessoas que te acompanham nelas. Lembrando de que, em mídias sociais, o conteúdo a ser postado é mais curto, e é aceitável nem sempre ser conteúdo original. Você pode fazer referência a algum conteúdo de outra pessoa, mas que faça sentido para as pessoas que o acompanham.

Dicas básicas de SEO

Aqui vão algumas dicas básicas de SEO. Elas são bem básicas, pois basta você digitar SEO no Google que você vai encontrá-las. Estou colocando-as aqui por puro desencargo de consciência. :-)

- **Título:** cada página deve ter um título que tenha a ver com seu conteúdo.
- **URL amigável:** significa que a URL da página deve ser compreensível por humanos. Ou seja, na sua página de testemunhos, coloque <http://seusite.com.br/testemunhos>, e não algo como <http://seusite.com.br/test> ou <http://seusite.com.br/?p=1>.
- **Meta-description:** é uma descrição curta, inserida no código HTML, sobre o que se trata uma página ou post em parti-

cular. É aquele texto que costuma ser apresentado nos resultados de uma busca, abaixo do título da página. É interessante usar na descrição as palavras mais importantes para seu negócio e mantê-la em menos que 150 caracteres.

- **Imagens:** você deve ter alguns cuidados com as fotos e imagens que usar em seu site. O primeiro cuidado é nomeá-las corretamente, dizendo o que elas são. Se é a foto de uma mesa pequena, coloque *mesa.jpg*, ou melhor ainda, *mesa_pequena.jpg*. Não use *0001.jpg* ou *image2.jpg*. Outro cuidado é usar o recurso *Alt Text*, que permite incluir uma breve descrição sobre o que é a imagem.
- **Links:** os mecanismos de busca julgam a importância de um conteúdo na web pela quantidade de links que apontam para esse conteúdo. Por isso você precisa ter links para ele. Tanto links de fora do seu site (ou seja, de outros sites que fazem referência ao seu) quanto links de dentro do seu site.

Sobre ter links de fora do seu site, também conhecido como link building, não há muita coisa que você possa fazer, exceto usar e abusar da dica 0: criação e publicação frequente de conteúdo original. Criando e publicando conteúdo original sobre o tema do seu produto, com o passar do tempo as pessoas vão te reconhecer como um expert sobre esse assunto e passarão a referenciar seu conteúdo. Sobre os links de dentro do seu site, esse sim você pode e deve controlar. Evite colocar links em textos como “clique aqui” e “saiba mais”. Os mecanismos de busca vão olhar esse link e não saberão a que se refere. Se você estiver linkando para uma página

que fala sobre fotografia de imóveis, por exemplo, em vez de falar “Dicas sobre fotografia de imóveis. Saiba mais.” ou “Clique aqui para ler dicas sobre fotografia de imóveis.”, use algo como “Dicas sobre fotografia de imóveis”.

Dicas não tão básicas de SEO

Agora sim entraremos nas dicas não tão básicas de SEO. Elas são “não tão básicas” não por serem difíceis de implementar, mas sim porque às vezes não pensamos nelas quando estamos analisando SEO. Elas são baseadas no que já falei no capítulo anterior e se resumem a duas dicas:

- **Otimize o conteúdo:** ser otimizado para mecanismos de busca não significa necessariamente que seu site deve ser otimizado, mas sim que seu conteúdo deve ser otimizado. Esse é um erro muito comum quando as pessoas pensam em SEO. Sim, é importante que seu site seja otimizado para mecanismos de busca. Só que as pessoas não estão buscando o seu site, e sim seu conteúdo, não importando onde ele esteja.

Ele pode estar no seu site, no YouTube, no Tumblr, no LinkedIn, no Facebook, no Medium, ou em qualquer outro site que permite publicação de conteúdo. Para criar seu conteúdo, lembre-se da lista de palavras que você criou e utilize-as quando estiver fazendo seu conteúdo, publicando-o nos lugares onde ele pode ser relevante.

- **Existem outros mecanismos de busca além do Google:** sempre que pensamos em mecanismo de busca, pensamos em Google, porém existem outros. Você sabe qual o segundo maior mecanismo de busca depois do Google? Pensou em Yahoo? Pensou em Bing? Pois bem, não é nenhum dos dois, e sim o YouTube, com mais de 3 bilhões de buscas por mês. Para sermos encontrados no YouTube, o que precisamos publicar? Você precisa ter o conteúdo certo, no lugar certo.

Onde estão as pessoas que podem se interessar pelo seu produto e pelo conteúdo que você criar que tem a ver com o tema do seu produto? O que elas fazem na internet? Que sites elas acessam? Em que sites elas buscam informação? Não basta só ter um conteúdo otimizado para mecanismo de busca, se você o otimizou para um mecanismo de busca que não é usado pelas pessoas que te interessam. Claro, todo mundo busca no Google. Mas buscam também em outros lugares.

Aí estão minhas dicas de SEO. E só para reforçar, a dica 0, ou seja, a dica mais importante de todas, é criar e publicar frequentemente conteúdo original relacionado ao tema do seu produto.

24. Como ganhar dinheiro com seu produto de software?

Eu já havia comentado no capítulo *O que é uma startup?*, sobre a importância de ter receita para pagar os custos de sua operação. Para resolver o problema de seus usuários, seu produto não pode deixar de existir de uma hora para outra e, para evitar que isso aconteça, é necessário encontrar uma fonte de receita que, pelo menos, pague os custos de manter seu produto em operação. O ideal seria que, além de pagar os custos de operação, ainda sobrasse um pouco no seu bolso, não é?

Produto de software = software utilizado pela internet

Hoje em dia, podemos dizer que um produto de software é, na maioria das vezes, um software que é usado pela internet. Antes da internet, eles eram vendidos em caixas com manual e disquetes, ou CD de instalação. A receita vem da venda dessas caixas com o software. Algumas empresas chegam a cobrar uma taxa anual de manutenção que dá aos clientes o acesso a versões mais novas à medida que ficarem disponíveis.

Esse software roda nos computadores do cliente, ou seja, todo custo de operação é de responsabilidade dele. O fabricante reco-

menda uma configuração mínima de equipamento para rodá-lo e o cliente se preocupa em ter, configurar e manter esse equipamento.

Além disso, administrar esse software também é responsabilidade do cliente. Garantir que ele esteja rodando em equipamento com espaço em disco suficiente, com memória suficiente, que os dados gerados estejam seguros, tudo isso é responsabilidade dele. A receita proveniente da venda desse software serve para pagar seus custos de desenvolvimento.

Com a internet, veio a possibilidade de oferecer softwares para serem usados de forma remota, ou seja, passou a ser possível usar um que não está mais rodando no equipamento do cliente e que não precisa ser administrado por ele. É o que estamos chamando aqui no *Guia da Startup* de produto de software.

Nesse novo modelo de comercialização, não há somente a venda do software, mas também a venda do serviço de operar esse software. Consequentemente, os custos do produto são os custos de desenvolver o software mais os de operá-lo. Para cobrir os custos de operação, que saíram da responsabilidade do cliente e passaram para a responsabilidade de quem oferece o produto, é necessário ter receita de todos os meses o suficiente para cobrir esse custo de operação, que sobre um pouco para cobrir os custos de desenvolver esse produto e que ainda sobre mais um pouco para o seu bolso.

Tipos de receita de produto

Existem basicamente 3 formas de ter receita com um produto.

Veremos todas a seguir.

Receita paga pelo usuário

É o modelo usado na maioria dos produtos web para empresas, tais como os produtos oferecidos pela Locaweb, o Google AdWords e o Cobre Grátis. Nesse caso, a receita vem do pagamento periódico (mensal, anual etc.) pelo uso do software via web.

Outra opção de pagamento bastante comum é o pagamento por uso. Mais adiante falo um pouco mais sobre essas formas de pagamento. A receita paga pelo usuário é uma forma também usada por alguns produtos web para consumidor final, mas é mais difícil cobrar desse tipo de usuário. Alguns exemplos de produto com receita paga pelo consumidor final são Netflix, LinkedIn, Dropbox e ContaCal.

Para entender como é difícil cobrar de um consumidor final, imagine-se pagando para usar a busca do Google. Ou seja, mesmo o consumidor final percebendo muito valor em um produto, é difícil justificar para esse tipo de usuário que ele deve pagar para usar.

Receita paga por alguém interessado no seu usuário

Nesse modelo, normalmente não se cobra do usuário do produto, mas sim de alguém que está interessado nele. Esse modelo é bastante usado para produtos web para consumidor final. Normalmente, o modelo de negócio é a venda de anúncio.

Um exemplo é o Google, que permite que qualquer pessoa use

a busca e cobra de empresas a possibilidade de colocar anúncios junto com os resultados da busca. Outro exemplo similar é o Facebook, que também oferece acesso gratuito aos usuários e cobra por anúncios de empresas interessadas em fazer propaganda para os usuários do Facebook.

Outra forma de receita é a venda de relatórios baseados nos dados de uso. Um ponto importante que preciso ressaltar é que, para conseguir ser interessante para alguém ao ponto de esse alguém querer pagar para ter acesso ao seu usuário, você precisa ter uma quantidade muito grande de usuários. Pense em centenas de milhares, que retornem com frequência para usar seu produto.

Para atrair centenas de milhares de usuários de forma paga, você provavelmente vai investir bastante dinheiro, então terá de buscar formas gratuitas de divulgar seu produto. Além disso, seu produto deve promover o retorno frequente de seu usuário, pois assim você terá uma audiência que será de interesse para quem quiser pagar para falar com seus usuários.

Receita indireta

É a receita que você obtém como resultado do uso do software, mas que não é paga pelo seu uso. Existem basicamente dois tipos de receita indireta:

- **Receita de venda ou aluguel de itens físicos ou virtuais:** é o caso das lojas virtuais que usam a loja online como produto para vender ou alugar itens físicos. Amazon, Submarino, Lojas

Americanas e Netflix, com seu serviço de aluguel de DVDs, são bons exemplos. Há também as lojas que vendem ou alugam itens virtuais, como o serviço de streaming da Netflix ou a venda de livros Kindle da Amazon. No caso dos livros Kindle da Amazon, a venda é por item. Já no serviço de streaming da Netflix, eles cobram uma mensalidade para ter acesso ao conteúdo de streaming.

Vale notar que os sites de comércio que fazem a intermediação da venda de itens físicos, como o eBay, MercadoLivre e Elo7, não são desse tipo. Eles são do tipo em que a receita é paga pelo usuário do produto, ou seja, por quem coloca o item físico para vender, que paga uma comissão pela venda.

- **Redução de custos:** é o caso de internet banking, intranet de colégio ou faculdade, sistema de acesso a resultado de exames laboratoriais entre outros sistemas que não comercializam nada, nem cobram pelo acesso. Nesse tipo de produto, não existe receita, mas sim redução de custo. O internet banking diminui os custos de atendimento presencial de clientes nas agências. Intranet de colégio ou faculdade permite um fluxo de comunicação mais ágil entre escola e aluno ou pais de aluno, economizando em visitas e reuniões no colégio ou faculdade. Acesso a resultado de exames laboratoriais via internet reduz custos de outras formas de entrega de exames, como impressão e envio pelo correio.

Tipos de pagamento pelo uso do produto

Quando há pagamento pelo uso de um produto, este pode ser feito de duas formas:

- **Pagamento periódico:** é o pagamento periódico de um valor fixo para poder usar o produto, como uma assinatura de uma TV a cabo ou uma mensalidade de uma academia. Se o usuário deixa de pagar, ele deixa de poder usar o produto e de ter acesso a todas as informações que podem estar armazenadas nele. As periodicidades mais comuns são a mensal e a anual.
- **Pagamento por uso:** nesse caso paga-se pelo uso do produto que deve ter uma forma muito fácil de ser medida e acompanhada. Por exemplo, em um produto de e-mail marketing, de disparo de mensagens, pode-se cobrar pela quantidade de mensagens enviadas. Outro bom exemplo de pagamento pelo uso é o pagamento de anúncios que podem ser pagos por exibição, por cliques ou ainda pela conversão do anúncio. A comissão cobrada pelos sites de intermediação de venda de itens físicos como eBay, MercadoLivre e Elo7 é outro exemplo. A cobrança feita pelo Skype para fazer ligações para telefones fixos e celulares também é um exemplo de cobrança por uso.

É possível ainda ter um modelo misto, com pagamento periódico mais pagamento por uso. Um bom exemplo é um produto para telefonia via internet, no qual você pode cobrar uma mensalidade para ter acesso ao produto, mais uma cobrança por ligações

feitas. É o caso do PABX Virtual da Locaweb.

Outro exemplo é um produto que oferece a possibilidade de seu usuário ter uma loja virtual. Nessa caso, pode-se cobrar uma mensalidade mais uma taxa de uso baseada na quantidade de vendas que seu cliente faz usando sua loja.

25. Buscando receita: casos práticos

O ContaCal começou como produto gratuito. Acabou sendo assim pois não consegui encaixar a funcionalidade de cobrança no desenvolvimento do produto mínimo que queria lançar.

Como já expliquei anteriormente, usei um serviço chamado StartupDEV para fazer o desenvolvimento do ContaCal. Esse serviço consiste de 2 dias de desenvolvimento de software e eu tinha de definir o que encaixar dentro desse período. Se eu colocasse cobrança, provavelmente precisaria deixar funcionalidades importantes de fora, o que acabaria por descharacterizar o produto.

Deixando claro por que o produto está gratuito

Um ponto que sempre fiz questão de manter é o de ser transparente com os usuários. Por isso, desde o começo do ContaCal, tenho um post no blog explicando por que ele é grátis e que, no futuro, eu pretendia obter alguma receita com o serviço, só não sabia como.

Post: por que o ContaCal é grátis?

*Escrito por Joca em 02 de setembro de 2011,
em <http://www.contacal.com.br/por-que-o-contacal-e-gratis>.*

Estamos lançando o ContaCal e sabemos que devemos aprimorá-lo. Para isso, precisamos que as pessoas usem o ContaCal e que nos forneçam seu feedback. A melhor forma de ter um bom número de usuários é oferecer o serviço de forma gratuita.

Contudo, sabemos que, em algum determinado momento, teremos de gerar receita para pagar os investimentos que estamos fazendo no ContaCal. Ainda não está claro para nós como será essa geração de receita. Até o momento, pensamos em duas opções, cobrar assinatura mensal dos usuários ou permitir anúncios relevantes de empresas que estejam ligadas a saúde e bem-estar. Quando esse momento chegar, consultaremos todos os nossos usuários para saber a forma que seja melhor para eles. Afinal, esse sistema existe somente por causa de seus usuários!

Se você tem alguma dúvida, comentários ou sugestão, não hesite em nos contatar. E aproveite, crie sua conta agora mesmo, é grátis!

Colhendo feedback dos usuários

O próximo passo foi colher feedback dos usuários. Eu já tinha uma boa noção de que o serviço estava agradando pelos comen-

tários no blog e pelos e-mails de contato que recebia. Foram tantos e-mails bacanas que isso me ajudou a iniciar uma página de testemunhos, uma ótima ferramenta para construir credibilidade e dar confiança aos novos visitantes de que eles encontraram um serviço que outras pessoas já usaram e aprovaram.

Nesse momento, queria saber não só se os usuários gostavam do ContaCal, como também se estavam dispostos a pagar pelo seu uso, ou se eu teria de obter receita com anúncios ou alguma outra forma de receita paga por alguém interessado nos usuários do ContaCal.

Para obter essas respostas, rodei uma pesquisa no Google Docs.

Pesquisa ContaCal

Queremos ouvir sua opinião, assim saberemos o que falta para tornar o ContaCal a melhor ferramenta para lhe ajudar a ter uma alimentação mais saudável! :-)

*Obrigatório

Informe seu email: *

Você indicaria o ContaCal para seus amigos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

De jeito nenhum... Com toda a certeza!

Caso queira, comente porque você atribuiu essa nota ao ContaCal:

Você pagaria para usar o ContaCal?

Conforme explicamos antes, quando lancamos o ContaCal há dois meses, sabíamos que precisávamos aprimorá-lo. Para isso, era necessário que as pessoas usassem o ContaCal e nos dessem seu feedback. A melhor forma de ter um bom número de usuários foi oferecer o serviço de forma gratuita.

Contudo, sabemos que em algum determinado momento teremos que gerar receita para pagar os investimentos que estamos fazendo no ContaCal e assim podermos continuar melhorando o serviço. Por este motivo estamos fazendo as perguntas abaixo.

Se o ContaCal fosse pago, que valor vc pagaria para utilizá-lo? *

- Não pagaria para usar
- R\$ 2,00 por mês
- R\$ 5,00 por mês
- R\$ 10,00 por mês
- R\$ 15,00 por mês
- R\$ 20,00 por mês

E se o ContaCal oferecesse suporte de nutricionista que avalia sua alimentação e sugere melhorias, que valor vc pagaria para utilizá-lo? *

- Mesmo assim eu não pagaria para usar
- R\$ 20,00 por mês
- R\$ 30,00 por mês
- R\$ 40,00 por mês
- R\$ 50,00 por mês
- R\$ 60,00 por mês

Outra opção que temos é deixar o serviço gratuito mas com anúncios. Qual sua preferência? *

- Eu prefiro pagar uma mensalidade e não ter anúncios
- Eu prefiro usar o serviço gratuito pois não me importo que tenha anúncios

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Resultado da pesquisa

Em 10 dias, tive 290 respostas em uma base de 5.267 usuários, o que indica que 5,5% responderam à pesquisa. Um excelente índice de resposta se comparado com a média de 2,9% de índice de respostas que normalmente se consegue em pesquisas online.

Mantendo a transparência, publiquei no blog os resultados.

Post: Resultado da pesquisa de opinião

*Escrito por Joca em 20 de novembro de 2011, em
<http://www.contacal.com.br/resultado-da-pesquisa-de-opiniao>.*

Estamos superfelizes, pois após 10 dias de iniciarmos nossa pesquisa de opinião, os resultados são muito bacanas, indicando que estamos no caminho certo!

Índice de respostas

Mandamos um e-mail para todos os nossos mais de 5267 usuários, e 5.5% responderam à nossa pesquisa. Um excelente índice de resposta se comparado com a média de 2.9%.

Você indicaria o ContaCal para um amigo?

Aqui tivemos uma grata surpresa! Considerando as notas 9 e 10, 75% das pessoas certamente indicariam o ContaCal a um amigo, ou seja, são promotores do ContaCal.

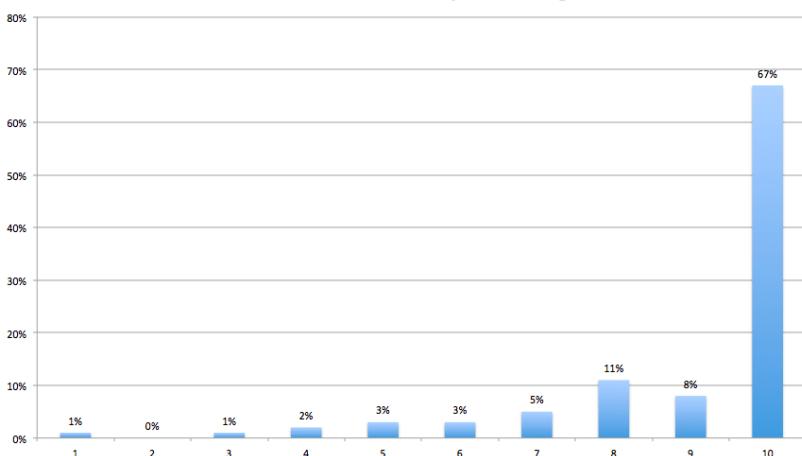
Por outro lado, considerando que quem deu nota 6 ou menos provavelmente falará mal do ContaCal, ou seja, são detratores do ContaCal, então temos 10% de detratores.

Isso dá um índice líquido de promotores de 65%. Esse índice, conhecido como NPS (do inglês, *Net Promoter Score*), é muito usado para medir o índice de satisfação dos clientes. Esse valor nos coloca próximos de empresas como Apple, Amazon.com, eBay e Facebook, que são por sua vez líderes de NPS em suas indústrias:

INDÚSTRIA	MÍNIMO	MÉDIA	MÁXIMO	LÍDER
<i>Hardware</i>	14%	37%	78%	<i>Apple</i>
<i>Software</i>	18%	30%	37%	<i>Adobe Systems</i>
<i>Serviços Online</i>	26%	47%	65%	<i>Facebook</i>
<i>Comércio Eletrônico</i>	12%	42%	71%	<i>Amazon.com</i>
<i>Serviços de Internet</i>	-28%	4%	21%	<i>Time Warner</i>

Veja a seguir a lista completa de respostas:

Você indicaria o ContaCal para um amigo?



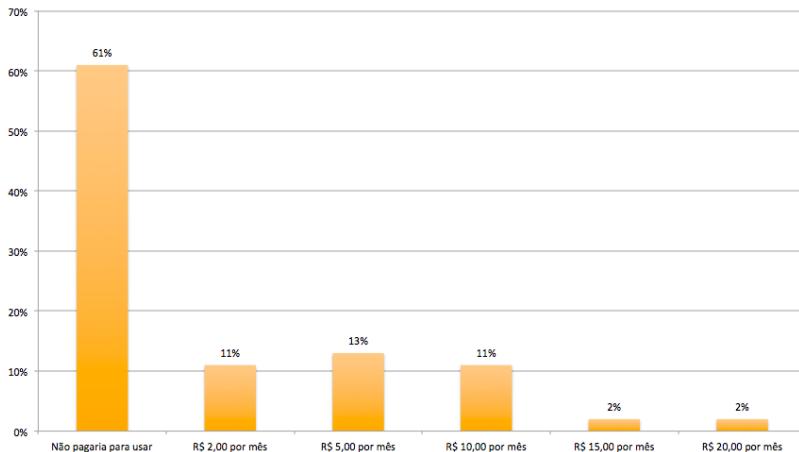
Se o ContaCal fosse pago, qual valor você pagaria para utilizá-lo?

Conforme explicamos antes, quando lançamos o ContaCal há dois meses, sabíamos que precisávamos aprimorá-lo. Para isso, era necessário que as pessoas usassem o ContaCal e nos dessem seu feedback. A melhor forma de ter um bom número de usuários foi oferecer o serviço de forma gratuita.

Contudo, sabemos que em algum determinado momento teremos de gerar receita para pagar os investimentos que estamos fazendo no ContaCal, e assim podermos continuar melhorando o serviço. Por este motivo, fizemos as perguntas sobre formas de obtermos alguma receita.

Pelo que dá para ver a seguir, 39% das pessoas estariam dispostas a pagar uma mensalidade pelo ContaCal.

Se o ContaCal fosse pago, que valor vc pagaria para utilizá-lo?

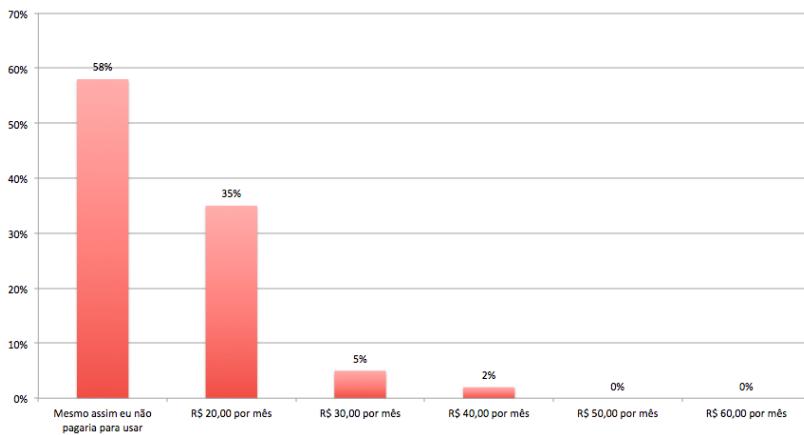


Você pagaria uma mensalidade para usar o ContaCal?

E se o ContaCal oferecesse suporte de nutricionista que avalia sua alimentação e sugere melhorias, qual valor você pagaria para utilizá-lo?

Já nesse caso, 42% das pessoas estariam dispostas a pagar uma mensalidade pelo ContaCal.

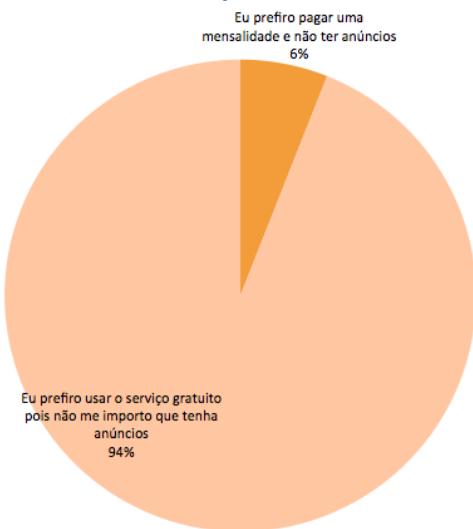
E se o ContaCal oferecesse suporte de nutricionista que avalia sua alimentação e sugere melhorias, que valor vc pagaria para utilizá-lo?



Você pagaria para ter suporte de nutricionista?

Outra opção que temos é deixar o serviço gratuito mas com anúncios.

Qual sua preferência?



E se fosse grátis, mas com anúncio?

Próximos passos

Como vocês já devem ter visto, já temos anúncios dentro do ContaCal. Estamos avaliando se essa opção nos traz algum retorno, mas ao mesmo tempo, estamos avaliando a possibilidade de implementar um plano pago, provavelmente no valor de R\$ 5,00 por mês.

Queremos agradecer mais uma vez a todos os que responderam a nossa pesquisa de opinião e a todos que usam nosso sistema. Estamos muito felizes em saber que estamos ajudando várias pessoas a ter uma alimentação saudável!

Receita de anúncios

Experimentei colocar anúncios tanto dentro da aplicação como no site, já que essa era a preferência dos usuários. Somando a aplicação e o site, tinha uma média de 85.000 pageviews e 25.000 visitantes únicos por mês, o que poderia até animar a pensar em algum retorno com anúncios. Mas o resultado foi bem desanimador.

Usei Google AdSense e consegui US\$ 32,19 de receita em um mês. Precisaria multiplicar essa receita por 50 para chegar a uns R\$ 3.000,00 por mês, o que poderia pagar a operação, e ainda sobrar um pouco para começar a pagar todo investimento no desenvolvimento do produto. 50 vezes de receita significa 50 vezes mais visitas, ou seja, mais de 4 milhões de pageviews por mês, uma patamar muito distante.

Google AdSense não paga muito por anúncio, então uma opção que **eu** tinha era de eu mesmo vender anúncios. Só que isso requer ir para a rua e conversar com potenciais interessados, algo que depende de tempo, recurso que não tinha e continuo não tendo, já que o ContaCal é um experimento ao qual me dedico à noite e nos finais de semana.

Receita paga pelos usuários

Resolvi então cobrar dos usuários pelo acesso. Antes de fazer isso, mais uma vez usei da transparência com os usuários atuais e os recompensei pelo suporte que deram ao ContaCal durante esse tempo.

A cobrança começou em dezembro, inicialmente só com boleto. Mas, por ter uma taxa de emissão de boleto bem alta e o valor do serviço ser baixo (R\$ 5,00 por mês), resolvi apresentar o boleto semestral no valor de R\$ 35,00, sendo R\$ 30,00 o semestre mais R\$ 5,00 para custos de cobrança. No final de dezembro, implementei a cobrança com cartão de crédito via PayPal. Nesse mês, tive somente 4 pagantes. Um começo bem desanimador.

Não sei explicar por que esse começo foi tão devagar. Talvez por ser dezembro, período de festas de final de ano, mais o fato de o serviço ser novo. Mas janeiro já foi melhor, com 63 novos assinantes. Fevereiro, mesmo sendo um mês mais curto e com Carnaval, teve 49 novos assinantes. E março fechou com 64 novos assinantes. Alguns já cancelaram, então em 1º de abril de 2012 o serviço tinha 170 assinantes, o que daria R\$ 850,00 por mês imaginando que cada assinante paga R\$ 5,00 por mês.

Post: 6 meses grátis!

*Escrito por Joca em 04 de dezembro de 2011,
em <http://www.contacal.com.br/6-meses-gratis>.*

Na nossa pesquisa de opinião que fizemos em novembro, perguntamos quais as opções eram as preferidas por nossos usuários para que pudéssemos financiar o ContaCal. Além das várias sugestões que recebemos de nossos usuários, temos muitas ideias de como fazer o ContaCal ainda melhor, e para conseguir implementar essas melhorias, preci-

samos de recursos...

A opção preferida pelos usuários foi a de ter anúncios no site. Também preferimos essa opção como fonte de dinheiro para continuarmos investindo no ContaCal, pois é mais fácil receber de alguns poucos clientes de anúncio ou do Google do que fazer a cobrança de milhares de clientes. Contudo, a receita com os anúncios se mostrou insuficiente, menos de R\$ 2,00 por dia, o que é pouco para manter e aprimorar o ContaCal.

Por esse motivo, vamos experimentar a cobrança de assinatura de R\$ 5,00 por mês. Todo novo usuário do sistema terá direito a experimentar o sistema por 5 dias grátis e depois, para continuar tendo acesso ao sistema, bastará pagar o boleto semestral.

Queremos agradecer aos quase 6.000 usuários que utilizaram o ContaCal nesses últimos 3 meses e nos deram muitas sugestões para melhorarmos ainda mais o sistema. Em agradecimento a esses 6.000 usuários, vamos deixar o acesso ao ContaCal liberado para esses usuários por mais seis meses, até maio de 2012.

Ajuste de preço

No final de fevereiro, decidi fazer um experimento. Resolvi mudar o preço de R\$ 5,00 por mês para R\$ 9,80 por mês para os novos assinantes, afinal, R\$ 10,00 também era um preço bem aceito na pesquisa que fiz com os usuários. Quem era assinante antigo ou usuário de experiência antigo continuaria vendo o ContaCal com o preço de R\$ 5,00 por mês, mas quem entrasse a partir de 1º

de março veria e pagaria R\$ 9,80 por mês.

Assim que fiz essa mudança, aproveitei para realizar pequenos ajustes na campanha de AdWords, revisando e mudando palavras-chave, com o objetivo de trazer para o site visitantes mais qualificados, ou seja, com mais chances de converter em trial e em pagante. Durante uns 10 dias após a mudança de preço e a mudança na campanha, praticamente não tive nenhuma assinatura, o que estava começando a me deixar em pânico e quase me fez voltar atrás na mudança de preço!

Felizmente, tive paciência e as assinaturas voltaram a aparecer, agora no novo preço e, o que é melhor, no mesmo ritmo de antes! Tanto que, em março, com preço novo, tive a maior quantidade de novas assinaturas. Será que devo experimentar aumentar o preço de novo? Ainda é muito cedo para fazer essa experiência, mas tenho vontade de fazê-la.

Tenha paciência

Por mais que aceleremos o desenvolvimento, o usuário tem seu tempo para ver, perceber e responder às mudanças. O caso que contei, sobre quando dobrei o preço da mensalidade do Conta-Cal e quase voltei atrás por não ter dado tempo para a mudança amadurecer, serve exatamente para ilustrar que precisamos ter paciência.

byMK/fashion.me, mais um caso prático de busca por receita

A byMK nasceu como um hobby para Flavio Pripas e Renato Steinberg. Ambos trabalhavam na coordenação do departamento de tecnologia do Credit Suisse Hedging-Griffo, banco de investimentos formado pela parceria entre a Hedging-Griffo e o banco Credit Suisse. O produto foi desenvolvido em 4 finais de semana durante o mês de agosto de 2008 como uma brincadeira para ocupar as esposas.

A byMK — que hoje se chama fashion.me — é uma rede social brasileira de moda e estilo. Nele as pessoas têm a oportunidade de viver a experiência de criar seus próprios looks com as peças que são colocadas no site pelos parceiros, ou que são capturadas da internet pelos próprios usuários, podendo compartilhar opiniões, criar contatos e exercitar sua criatividade.

Por sua natureza social, a visitação do site cresceu muito ao ponto de, em abril de 2009, Flavio e Renato decidirem largar seus empregos e focar exclusivamente na byMK. Resolveram então buscar uma forma de receita. Decidiram usar o que eles consideram as duas principais ferramentas que um empreendedor precisa: telefone e cara de pau.

Começaram a ligar para algumas revistas de moda até encontrarem a revista *Estilo*, que topou em maio de 2009 fazer uma parceria no byMK usando a ferramenta de criação de looks e permuta de publicidade na revista.

Nessa mesma época, uma agência de publicidade os contatou

para criar uma campanha baseada em um concurso de looks para uma grande rede varejista. Isso lhes deu a ideia de oferecer esse modelo de campanha para outras redes varejistas. Munidos de telefone e cara de pau, em maio de 2009, fecharam com a Renner.

A campanha foi um sucesso, e em 5 dias foram criados 1264 looks. Essa campanha rendeu à byMK sua primeira receita. Daí saiu o modelo de geração de receita que, em janeiro de 2010, os fez atingir a rentabilidade no mês, ou seja, receita suficiente para cobrir os custos mensais. Em 2010, conseguiram fechar R\$ 500.000,00 de receita anual.

Claro que tudo isso foi em 2012. A fashion.me foi adquirida em meados de 2014. Mas trago mais informações sobre tudo isso no final da entrevista com Flávio, no capítulo *byMK / fashion.me*.

26. Vá vender!

Constantemente interajo com startups. Com algumas é uma interação eventual, durante uma conversa após uma palestra que dou, ou em uma sessão de mentoria em algum programa de aceleração de startups com que colaboro. Com outras tenho um relacionamento mais frequente, com encontros mensais ou bimestrais onde conversamos sobre a evolução até o momento e sobre onde investir um dos recursos mais escassos de qualquer pessoa, principalmente pessoas envolvidas em uma startup: tempo.

Uma dessas startups é a **imobshop**, construtor de sites para corretores de imóveis e imobiliárias. Ela é formada por 3 engenheiros. Apesar de serem engenheiros, cada um se foca mais em uma área da startup. Um é mais focado em desenvolvimento de sistemas e em infraestrutura, outro é mais em marketing e modelo de negócios, e o terceiro é focado no comercial, atendimento ao cliente e financeiro. Claro que todos fazem de tudo, o que é normal em uma startup, mas cada um acabou ficando com mais foco em uma determinada área.

Temos feitos encontros mensais. Nas primeiras reuniões, focamo-nos mais em marketing e em como atrair mais visitantes para o site. Trabalhamos bastante em campanhas de Google AdWords e de Facebook, inclusive criação e manutenção de uma página no Facebook. Outro ponto importante foi a criação de conteúdo. Todas essas iniciativas deram algum retorno, aumentando o número

de visitas no site e o número de fãs na página. O problema é que, mesmo assim, as vendas eram muito poucas.

Vá vender!

Sugeri a eles que fizessem um experimento: que os três fossem vender o produto deles. Os três deveriam ficar no chat e no telefone conversando com os visitantes do site para entender por que eles visitavam, mas não compravam.

Inicialmente, houve alguma relutância, já que todos são engenheiros e se sentem mais confortáveis fazendo o que conhecem bem, mexer no computador, a fazer algo absolutamente novo, vender. Apesar da relutância, toparam o desafio e ficaram 2 semanas só vendendo, segurando a vontade de voltar a fazer outras coisas mais confortáveis.

O resultado? Em termos de quantidade de vendas, foi excelente! Conseguiram vender em 2 semanas 50% de tudo que já tinham vendido em todos os meses anteriores. Isso por si só já seria motivo de muita comemoração e de exercitar a prática de ir para linha de frente periodicamente (1 semana por mês, ou 1 ou 2 dias por semana).

Contudo, muito melhor do que o aumento nas vendas foi o feedback dos clientes. Durante essas conversas de venda, os 3 sócios conseguiram entender melhor o problema das pessoas que eles queriam ter como clientes, os corretores de imóveis. Eles perceberam que só o site não resolve o problema que os corretores

têm. O que os corretores buscam é mais “leads”, ou seja, atrair mais possíveis compradores de imóveis. Sabendo desse feedback, eles aumentaram o portfólio de produtos incluindo marketing digital como mais um produto oferecido pela **imobshop**.

Em vários textos sobre startup, você vai encontrar isso que foi feito pelo pessoal da imobshop com o nome de “pivot” ou “pivotar”. Na verdade, o que eles fizeram nada mais é do que a base do trabalho de gestão de produtos: conversar com clientes e possíveis clientes para entender qual o problema que eles têm, e descobrir uma forma de resolvê-lo que não só satisfaça o cliente e possíveis clientes como também os faça pagar por essa solução.

E não há maneira melhor de fazer essa descoberta do que tentando vender seu produto. Por isso, **vá vender!**

Como fazer?

Sugiro que você faça pelo menos 2 semanas. 1 mês seria o ideal! Aqui vão algumas dicas que você pode usar para fazer o seu período de vendas.

- Todo mundo deve fazer parte, desenvolvedores, designers, gestores de produto. Não importa o perfil, todo mundo da startup deve participar. Ninguém toca em código. Todo mundo vendendo!
- Faça reuniões em pé diárias no fim ou no início do dia seguinte para cada um contar as experiências do dia, e se pretende

tentar algo novo.

- Faça reunião semanal de retrospectiva com “o que gostou”, “o que não gostou”, “o que aprendeu”, “o que evitar”, “coisas novas para tentar”.
- Se realmente necessário, separar 1 ou, no máximo, 2 dias por semana para mexer em código.
- Defina uma meta. É importante definir quantas vendas vocês gostariam de fazer nesse período. Coloquem metas realistas, tipo 1 ou 2 vendas por dia por pessoa.
- Coloque telefone no site. Dá mais segurança para seus futuros clientes.
- Coloque telefone no anúncio para economizar cliques.
- Coloque chat no site e no produto. Seria bom se o chat pudesse ter aquele esquema de que, após uns 15 segundos na página, o chat aparece perguntando “Olá, sou fulano, posso te ajudar em algo?”. Opções: Olark, LiveChat, Zopim e Intercom.
- Com o cliente por telefone ou no chat, pode surgir a necessidade de fazer um demo do produto. Você pode usar Skype ou Join.me.

- No final do “um mês de vendas”, faça uma retrospectiva do mês para decidir os próximos passos, e entender o que precisa ser ajustado no produto.

E aí, que você está esperando? **Vá vender!**

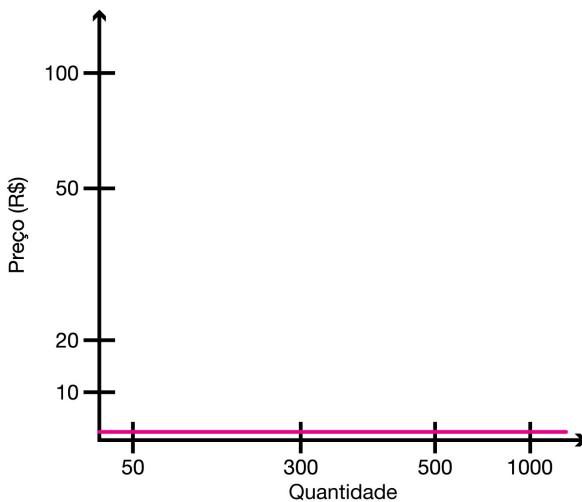
27. Como definir o preço certo?

Receita é a maneira como seu produto é recompensado por criar e entregar algo que seus usuários valorizam. Se eles percebem que a solução que você está entregando por meio de seu produto tem valor, eles estarão dispostos a recompensá-lo por isso. O difícil é descobrir quanto eles estão dispostos a pagar, ainda mais sabendo que cada usuário é diferente e provavelmente perceberá um valor diferente na sua solução.

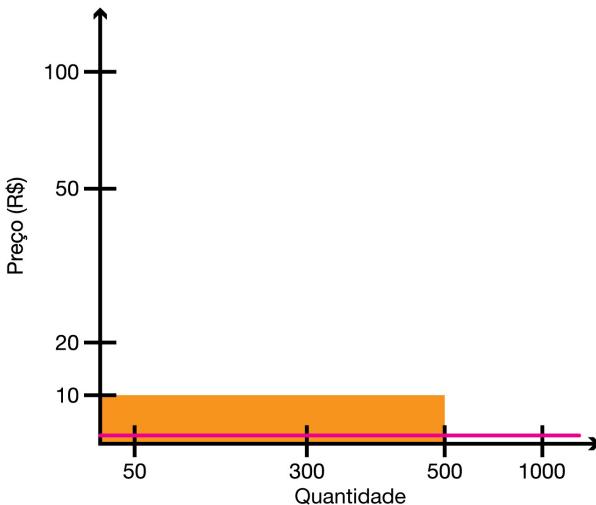
Curva de demanda

Vamos supor que você desenvolveu uma aplicação web para anotar lista de tarefas, com seus prazos para serem concluídas, e que mande alertas via e-mail ou SMS quando o prazo de uma tarefa estiver próximo. Imagine que você disponibilize essa aplicação gratuitamente.

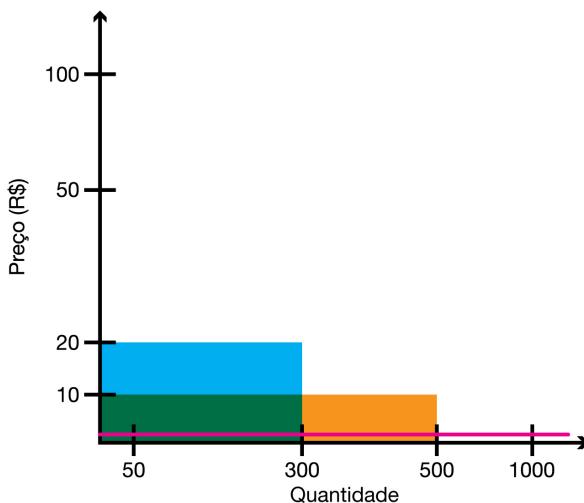
Se você desenvolveu um bom produto, que realmente resolve um problema de várias pessoas, você certamente vai atrair todo tipo de usuário, desde aquele que só usa produtos gratuitos até um executivo de uma empresa que teria condições de pagar por essa solução. Digamos que você consiga 1.000 assinantes se você não cobrar nada. Sua receita mensal será de $1.000 \times R\$ 0,00 = R\$ 0,00$.



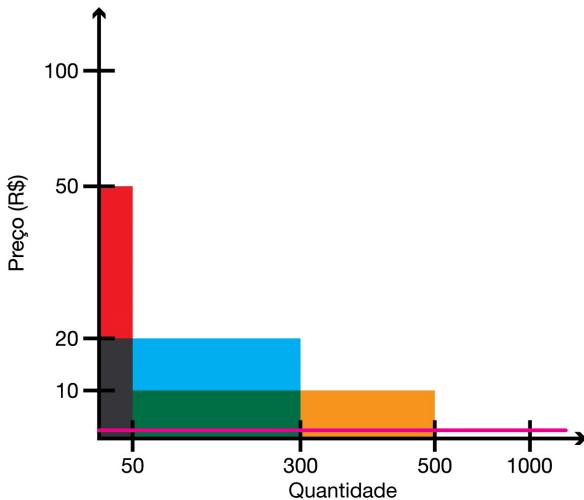
Vamos agora supor que você cobre R\$ 10,00 por mês e que, a esse preço, consiga 500 assinantes. Nesse caso sua receita será de $500 \times \text{R\$ } 10,00 = \text{R\$ } 5.000,00$ por mês. Um pouco melhor do que no caso anterior, não é?



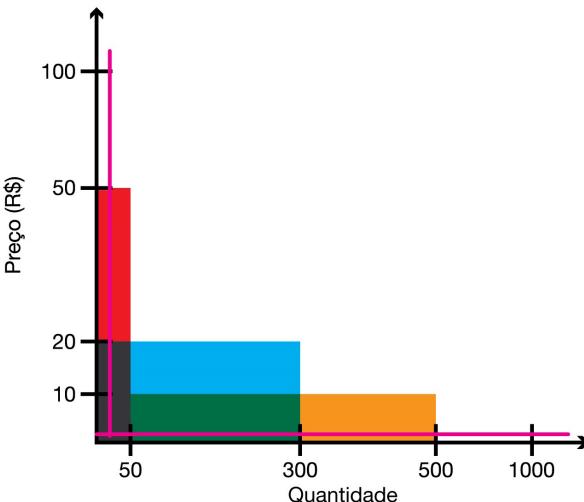
Vamos então aumentar o preço de novo para R\$ 20,00 por mês. Obviamente o número de assinantes será menor. Nesse caso, 300 pessoas decidiram ser assinante de seu produto. Sua receita agora é de $300 \times \text{R\$ } 20,00 = \text{R\$ } 6.000,00$ por mês. Um pouco melhor que no caso anterior. Então será que vale a pena subir o preço indefinidamente?



Vamos subir para R\$ 50,00 por mês e, com esse preço, digamos que a gente consiga somente 50 assinantes, pois o aumento de preço foi bem forte. $50 \times \text{R\$ } 50,00$ dá uma receita mensal de R\$ 2.500,00 por mês, bem menor do que os R\$ 6.000,00 que obteríamos com o preço de R\$ 20,00.

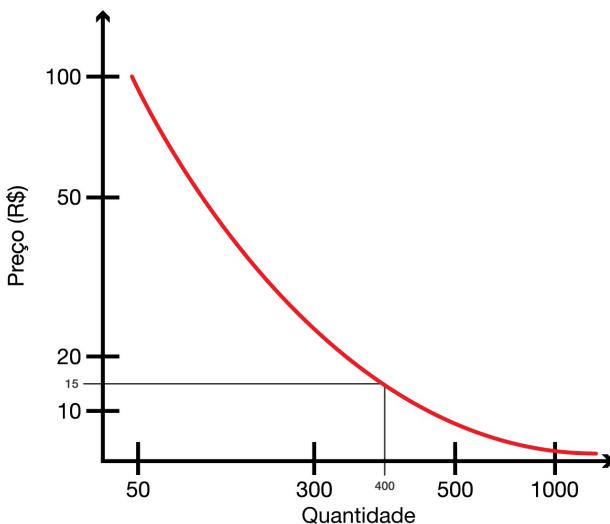


Vamos agora aumentar para R\$ 100,00 por mês. Nesse caso, não vamos conseguir mais nenhum assinante, pois todos acham esse valor exorbitante. Com isso, sua receita mensal será $0 \times \text{R\$} 100,00 = \text{R\$} 0,00$.

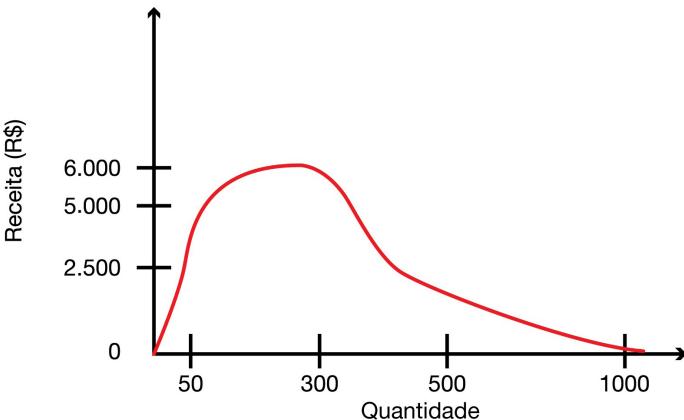


Qual então será o preço ótimo, o preço que dá a maior receita? A curva a seguir é conhecida pelos economistas de curva de demanda. O ponto ótimo é aquele que tem o retângulo de maior área, ou seja, aquele que, ao multiplicar quantidade de assinantes por preço mensal, dá a maior receita mensal.

Veja que, no gráfico a seguir, se definirmos o preço como R\$ 15,00, teremos 400 assinantes. Com isso, teremos $400 \times R\$ 15,00 = R\$ 6.000,00$ por mês de receita, o que é similar aos $300 \times R\$ 20$.



Essa receita variará de acordo com a quantidade de assinantes mais ou menos como a curva a seguir, ou seja, muito barato estaremos perdendo receita, e muito caro também estaremos perdendo receita.



Preço diferente para cliente diferente

Ao olhar essa curva rapidamente, aparece uma questão: será que é possível cobrar de cada futuro cliente o preço mais apropriado para esse cliente específico? Se for possível, aí teríamos o melhor retorno possível.

Você já deve ter se deparado com situações em que o preço cobrado pelo mesmo serviço é diferente a depender do cliente. Médicos e advogados costumam fazer trabalho *pro bono*, ou seja, não cobram ou cobram um valor muito reduzido de clientes que não têm condições de pagar. Isso é possível no mundo “offline”, mas como cobrar preços diferentes pelo mesmo produto?

A solução é fazer versões do seu produto, tirando ou adicionando recursos. Por exemplo, se você tem um produto de armazenamento e compartilhamento de arquivos, você pode variar o preço de acordo com o espaço em disco utilizado. Ou então você

pode ter duas versões: uma só para armazenamento de arquivos; a outra que, além de armazenar, permite compartilhar arquivos baseado em acesso feito com usuário e senha; e ainda uma terceira versão na qual é possível compartilhar o arquivo sem necessidade de usuário e senha.

Valor percebido

“Uma característica proeminente dos bens de informação é que eles têm grandes custos fixos de produção, e pequenos custos variáveis de reprodução. Preço baseado em custos não faz muito sentido neste contexto; preço baseado em valor é muito mais apropriado”. — Hal Varian (1997), economista chefe do Google

Um erro bastante comum na definição de preços de produtos web é fazer o preço baseado somente no custo. Como explicado anteriormente, o custo de operar um produto não cresce de forma proporcional à quantidade de usuários que você tiver. Consequentemente, fazer seu preço baseado no custo pode fazer com que você deixe dinheiro na mesa. O preço deve ser baseado no valor percebido pelos usuários do seu produto.

Uma forma de entender o valor percebido pelo usuário é perguntar para ele. O Rafael Lima, do Cobre Grátis, fez isso para definir o preço de seu produto. Ele fez uma pesquisa com interessados em um sistema online de emissão de boleto para enten-

der que funcionalidades eram importantes e quanto eles estariam dispostos a pagar por esse conjunto de funcionalidades que eles consideravam importante:

Você pagaria um pacote mensal para ter acesso às facilidades abaixo?

	Não pagaria por causa dessa facilidade	Talvez eu pagasse por ter essa facilidade	Pagaria certamente por ter esta facilidade	N/A
Envio de boleto por e-mail direto do sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadastro de assinaturas para geração automática de boletos (venda recorrente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quitação automática dos boletos através do arquivo de retorno do banco (baixa por CNAB)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mini-CRM com dados de contato dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
API pública com Web Hooks para integração com loja online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número ilimitado de usuários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quanto você pagaria por mês, em reais (R\$), para ter direito a um pacote de comodidade com as facilidades acima? (valor mensal) *

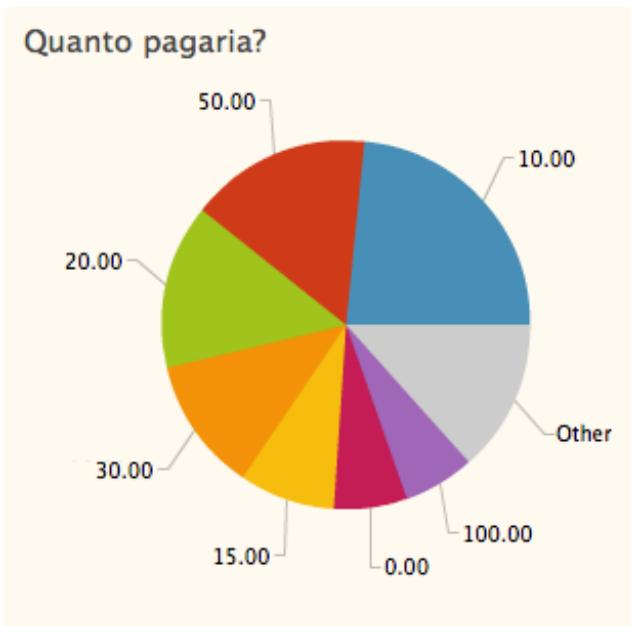
Veja a seguir um exemplo de resposta:

Envio de boleto por e-mail

Opções (Pontuação)	Porcentagem	Contagem
Pagaria certamente por ter esta facilidade (3)	17.96%	109
Talvez eu pagasse por ter essa facilidade (2)	32.78%	199
Não pagaria por causa dessa facilidade (1)	41.02%	249
N/A	8.24%	50
	Total	607
	Sem resposta	26

Exemplo de resposta sobre funcionalidade do Cobre Grátis

E a disposição para pagar:



Resultado da pesquisa de preço do Cobre Grátis

Essas informações deram ao Rafael uma boa noção de qual preço cobrar pelo serviço, e também o ajudaram a definir diferentes versões com diferentes preços para atender a usuários com demandas distintas e que, consequentemente, percebiam valor diferente no produto do Rafael.

No ContaCal, usei uma metodologia parecida, perguntando aos clientes quanto eles estavam dispostos a pagar, se pagariam para ter suporte de um nutricionista, e o que achavam de anúncios — como visto no capítulo *Buscando receita: casos práticos*.

E os concorrentes?

Os concorrentes são um bom parâmetro para definição de preço, pois eles ajudam a formar uma percepção de valor nos usuários que estão buscando uma solução para o problema deles que você também quer resolver com o seu produto. Mas cuidado para não ficar bitolado!

Os concorrentes são só uma referência. Você não deve copiá-los, usar os mesmos preços e definir as mesmas versões. Ele deve ser usado apenas como mais uma informação para lhe ajudar a definir o preço a cobrar pelo seu produto.

Ao procurar concorrentes, pense também em concorrentes físicos e no mercado no qual seu produto vai se inserir. Por exemplo, quando pensei na precificação do ContaCal, além de olhar concorrentes, olhei substitutos e complementadores, tais como academias e nutricionistas, para entender os preços que eles pra-

ticam e ver como o ContaCal se encaixaria nessas opções que podem ser substitutas, ou complementares, ao produto que eu estava lançando.

Mas não se esqueça de que a principal referência que você deve usar é seu cliente e o valor que ele percebe na sua solução. Informações sobre concorrente e mercado são apenas acessórios para sua tarefa de definição de preço.

E o custo?

Você pode dividir seu custo em três grandes grupos: o custo de desenvolver seu produto, o de manter seu produto e o de atrair clientes para o seu produto.

Considere o **custo de desenvolver** seu produto sempre como um investimento. Assim que você começar a ter rentabilidade no mês, ou seja, ter receita maior do que os gastos mensais, essa sobra servirá para pagar o investimento em desenvolver o produto e, depois disso, será o retorno de seu investimento.

Normalmente, consideramos como custo de desenvolvimento todo o esforço de desenvolvimento feito antes de se obter receita com o produto. Se você continuar gastando com o desenvolvimento do produto após começar a obter receita com ele, é mais recomendável considerar esse custo como sendo de operação, que vou explicar a seguir.

O custo de manter seu produto em operação é o que podemos chamar de **custo de operação**. Nessa categoria estão custos com

a infraestrutura e com pessoas necessárias para tocar o dia a dia do produto. O seu objetivo deve ser conseguir receita mensal suficiente para pagar esses custos operacionais, e ainda sobrar para atrair clientes e para dar retorno ao investimento de desenvolver o produto.

Como explicado, se você mantém uma equipe continuamente desenvolvendo novas funcionalidades para o seu produto, você deve considerar o custo desse time como operacional, e não como de desenvolvimento.

Por fim, existe o **custo de atrair novos clientes**, que são os investimentos de marketing. Se você gastar com AdWords ou outras formas de campanha online ou offline, isso terá um custo e é muito importante você medir o retorno que ele vai lhe dar.

Quantos reais você precisa investir em marketing para trazer um cliente? Quanto de receita esse cliente traz? É suficiente para pagar o custo de atraí-lo, mais os custos de operação, e ainda sobrar um pouco para pagar o investimento feito em desenvolver o produto?

Quando você definir o preço de seu produto, é importante considerar sua estrutura de custos, pois a receita serve para cobri-los, pagar o investimento de desenvolvimento e ainda sobrar um pouco. Se você não conseguir receita suficiente para cobrir esses custos, seu produto não terá sucesso. Por fim, mas não menos importante, lembre-se também de usar o valor percebido pelo cliente e de dar uma olhada nos concorrentes e no mercado.

28. Oferecer ou não oferecer planos grátis, eis a questão!

Algumas das maiores empresas de internet oferecem seus produtos de forma gratuita (Google, Facebook, Twitter, LinkedIn, Slideshare, YouTube, Skype etc.). Eles geram receita por meio de anúncios, oferecendo uma versão paga com mais funcionalidades, ou ainda oferecendo serviços adicionais pagos para os usuários do serviço gratuito. Essa forma de oferecer serviços é conhecido como modelo *freemium*.

Será que preciso ter uma versão gratuita do meu produto?

Para você obter algum resultado oferecendo uma versão gratuita, seu produto deve ter algum benefício em ter uma grande base de usuários, além do benefício óbvio de ter uma grande base de pessoas que algum dia se interessaram por ele:

- Seu produto tem várias funcionalidades sociais (LinkedIn, Facebook, Twitter, Skype etc.);
- Seu produto precisa de conteúdo gerado pelos usuários (Slideshare, YouTube, Flickr etc.);
- Seu produto vai atrair usuários para quem você poderá

mostrar anúncios (Google, Facebook etc.);

- Seu produto vai atrair usuários para quem você poderá vender algum serviço pago (LinkedIn, Slideshare, Skype etc.).

Então, antes de lançar seu produto gratuito, você precisa entender por que quer ter um serviço gratuito. Você precisa definir qual a sua métrica de sucesso. Para esses serviços que oferecem planos gratuitos, a taxa de conversão de um usuário gratuito para cliente que paga para usar não passa de 2%, ou seja, você precisa servir 100.000 usuários para ter 2.000 pagantes.

Em seguida, você precisa saber...

Como gerar receita para cobrir os custos do meu produto gratuito?

Depois de descobrir por que você quer oferecer um produto gratuito, você precisa descobrir como gerar receita para cobrir seus custos. Oferecendo serviços gratuitos, se o serviço for bom, você certamente atrairá uma grande quantidade de usuários.

Mesmo com custos de operação bem baixos, você terá custos de operação para servir essa grande quantidade de usuários. Todas as empresas citadas anteriormente tiveram de descobrir uma forma de gerar receita de suas enormes bases de clientes. Aqui vão algumas formas que elas usam para isso:

- Vendendo a atenção de seus usuários para assinantes

(Google, Facebook, Twitter, YouTube etc.);

- Convencendo parte de seus usuários a passar para a versão paga (LinkedIn, Slideshare etc.);
- Convencendo parte de seus usuários a comprarem serviços adicionais (Skype é o único exemplo que me ocorre com seus créditos para fazer ligações).

Se você decidir oferecer um plano gratuito, você só poderá oferecer se seus custos de servir cada usuário for o mais próximo possível de zero. Caso contrário, a situação não será sustentável e sua necessidade por receita para cobrir os custos matará seu produto.

Vale ressaltar que oferecer uma versão gratuita é completamente diferente de oferecer um período de experiência grátis. A versão gratuita deverá ser gratuita para sempre. Já o período de experiência grátis tem um fim.

Resumindo

Oferecer uma versão gratuita pode ser viável, mas antes de lançá-la, você precisa descobrir:

- Por que oferecer uma versão gratuita pode fazer sentido para o seu produto;
- Como você vai gerar receita para cobrir os custos;
- Qual o custo de servir cada usuário gratuito e ter certeza de que esse custo é o mais próximo de zero possível;

- Se o que você realmente precisa não é oferecer um período de experiência gratuito em vez de uma versão gratuita.

29. Seja um “data geek”

Além de conversar com seus usuários e ouvir seu feedback, uma forma obrigatória de conhecer seu produto e como seus usuários interagem com ele é por meio dos dados que ele gera. Para poder tirar proveito desses dados, você deverá se transformar em um *data geek*, algo como um “geek de dados” — uma pessoa que conhece profundamente os dados gerados pela sua aplicação e os significados desses dados.

Toda nota de dólar americano tem escrita a frase “*In God We Trust*”, que poderia ser traduzido como “Em Deus Nós Confiamos”. É tão grande a importância de usar os dados como fonte de informação para se entender melhor as coisas, que acabou sendo criado o bordão “*In Data We Trust*”, ou seja, “Nos Dados Nós Confiamos”.

Quais dados são importantes?

Todos os dados são importantes, mas dependendo do que você está querendo entender, uns são mais importantes do que outros. Conhecer seus dados é uma tarefa contínua, pois a cada novo conhecimento que você adquire, aparecem novas questões, que vão precisar de mais dados para serem respondidas.

A primeira informação que você vai querer conhecer é quan-

tas visitas você recebe no site de seu produto. Para conhecer esses números, você pode usar algum relatório de estatísticas que o provedor de hospedagem lhe oferece. Outra opção muita usada é o Google Analytics.

Com um relatório como esse, você consegue algumas informações importantes, tais como quantidade de visitas, quantidade de visitantes únicos, quantidade páginas vistas (*pageviews*) e várias outras. Dependendo do sistema de estatísticas que você estiver usando, você também conseguirá ver qual a primeira e a última página visitadas durante um acesso ao seu site, de onde (que país e cidade) vêm seus visitantes.

É possível também ver se eles acessaram seu site partindo de uma campanha de Google AdWords, do Facebook, ou de alguma outra campanha online que você está fazendo; ou se acharam seu site de forma orgânica, ou seja, digitando diretamente o endereço dele, ou buscando por algo em algum sistema de busca. Vale lembrar de que é importante ter esses relatórios de acesso não só para o seu site como também para seu produto.

Entretanto, cuidado. Esses sistemas de relatório de visitas normalmente dão uma quantidade muito grande de informação e é fácil se perder nesse mar de dados.

Junto com a quantidade de vistas e acessos que seu site tem, outros dados importantes que você precisa conhecer de seu produto são:

- **Quantidade de pessoas que ficam sabendo que seu produto existe:** é possível diferenciar as formas como as pessoas ficam sa-

bendo que seu produto existe classificando-as em duas categorias: as pagas e as gratuitas, como visto no capítulo *Como atrair visitantes para o meu site?*. As pagas são aquelas em que você tem de investir algum dinheiro, como por exemplo, Google AdWords, anúncios no Facebook e em sites de conteúdo (preferencialmente ligados ao tema de seu produto) e anúncios em revistas (também preferencialmente ligados ao tema de seu produto).

Já as gratuitas são aquelas em que você investe tempo e trabalho para ficar conhecido, como criar conteúdo relevante sobre o tema do seu site, interagir em blogs sobre o tema do seu produto, facilitar que as pessoas recomendem seu produto para seus conhecidos etc. O retorno nesse caso é mais lento, mas tem a vantagem de não ter custo financeiro, só de tempo e trabalho.

- **Quantidade de cliques gerados pelos seus anúncios ou por outros meios:** essa é uma informação um pouco mais difícil de obter, pois, dependendo de sua estratégia para atrair pessoas para o seu site, essa informação não estará disponível. Os sistemas de anúncio online como Google AdWords, Facebook e anúncios em sites de conteúdo normalmente têm essa informação disponível e o preço que cobrarão normalmente será baseado em um preço por clique.
- **Quantidade de visitantes únicos:** são os novos visitantes que seu site recebe. É diferente da quantidade de visitas, pois uma mesma pessoa pode visitar seu site mais de uma vez até decidir comprar.

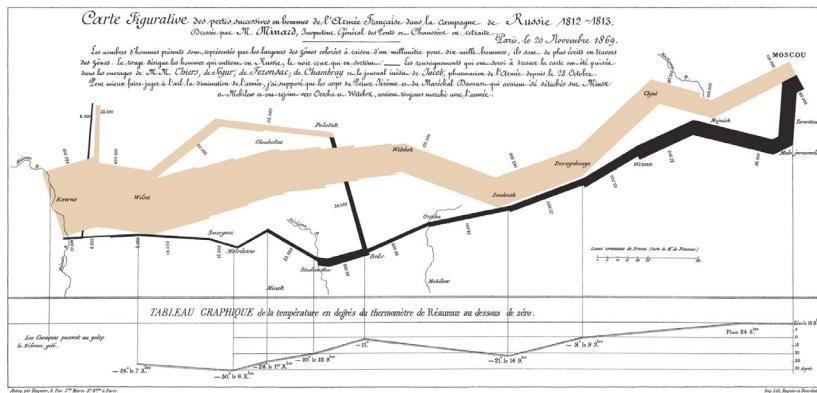
- **Quantidade de visitantes que se tornaram usuários:** desses visitantes únicos, alguns vão se cadastrar para se tornar um usuário do seu sistema. Se você oferecer um período de experiência gratuito ou uma versão grátis sem prazo de expiração, esse número pode ser razoavelmente grande.
- **Quantidade de usuários que se tornaram clientes:** findo o período de experiência, alguns de seus usuários vão querer se tornar um cliente, ou seja, vão querer pagar para usar o seu serviço. Se você estiver oferecendo uma versão gratuita de seu produto, sem prazo de expiração, você deverá ter uma versão paga que motive seus usuários a saírem da gratuita e a pagarem pelo uso de seu produto.
- **Quantidade de usuários e clientes que deixaram de ser usuário ou cliente:** eventualmente alguns usuários e clientes deixaram de ser seu usuário ou cliente. É importante saber quantos são, e os motivos por que isso aconteceu, pois aqui você descobrirá muita informação para melhorar seu produto.

Funil de conversão

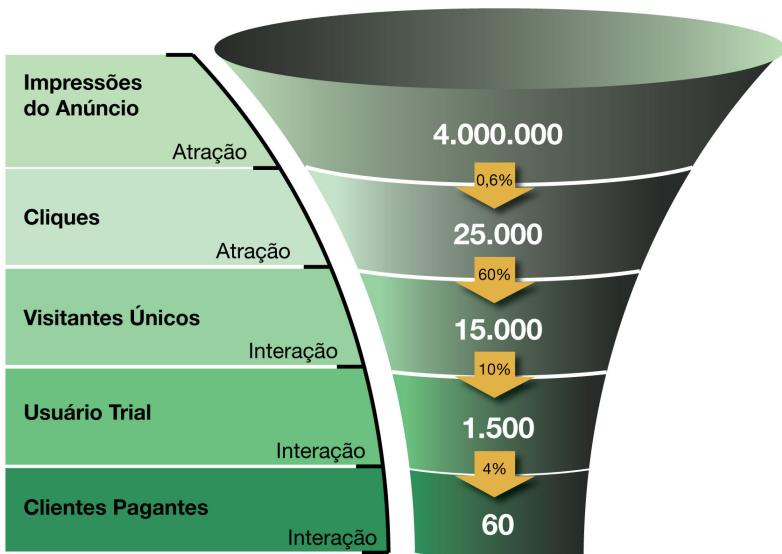
Napoleão Bonaparte, líder político e militar francês conhecido pelas Guerras Napoleônicas, por meio das quais foi responsável por estabelecer a hegemonia francesa sobre a maior parte da Europa no início do século XIX, teve uma grande derrota em 1812, na Campanha da Rússia. Essa campanha foi uma gigantes-

ca operação militar intentada pelos franceses e seus aliados, que teve grande impacto sobre o desenrolar das Guerras Napoleônicas, marcando o início do declínio do Primeiro Império Francês.

Nessa campanha, Napoleão usou 580.000 combatentes. Destes, sobreviveram apenas 22.000, o restante pereceu no caminho da França até Moscou devido às dificuldades encontradas nesse caminho (frio, chuva, rios etc.).



Essa imagem lembra muito um funil de conversão de um site, que pode ser feito com os dados que discutimos anteriormente. O funil de conversão nos mostra quantos potenciais clientes estamos perdendo no caminho entre atrair pessoas para o site até o ponto em que uma pessoa paga para se tornar seu cliente:



O funil de conversão nos ajuda a ver onde devemos trabalhar para conseguir mais clientes pagantes. Para um “data geek”, esse deve ser o primeiro foco de dados a se obter e analisar. Cada pedaço desse funil requer um tipo diferente de ação para ser alargado, o que será tema dos próximos capítulos.

Exemplo de funil de conversão

Veja a seguir um exemplo de funil que fiz com os dados do ContaCal.

	Visitantes únicos	Visitantes únicos / Cliques	Usuários	Visitantes únicos	Usuários / Pagantes	Pagantes / Usuários	Cancelados	Cancelados / Pagantes
Cliques								
Dez/2011	5,149	8,245	160.1%	643	7.8%	5	0.8%	0
Jan/2012	14,755	20,549	139.3%	2,646	12.9%	63	2.4%	19
Fev/2012	19,665	22,924	116.6%	1,635	7.1%	49	3.0%	8
Mar/2012	18,943	23,738	125.3%	2,055	8.7%	64	3.1%	4
								6.3%

Vale notar que esse é um funil mensal. É importante que você também tenha um funil diário, pois assim você poderá medir dia a dia o impacto das mudanças e experiências que você fizer para alargar o funil.

30. Alargando o funil

No capítulo anterior, apresentamos o conceito de funil de conversão. Vou agora falar sobre como alargá-lo em cada uma de suas fases.

Quantidade de pessoas que fica sabendo que seu produto existe

Como já falamos no capítulo *Como atrair visitantes para o meu site?*, existem formas pagas e gratuitas de informar as pessoas que seu produto existe. Para as formas pagas, normalmente mais dinheiro implica em mais pessoas sabendo que seu produto existe. Para as formas gratuitas, é um trabalho de “formiguinha”, que leva tempo. Você pode intensificar esse trabalho para conseguir atingir mais pessoas.

Só que essas pessoas não necessariamente serão pessoas que têm interesse no assunto do seu produto. Você deve tomar cuidado, pois aumentar a quantidade de pessoas que ficam sabendo que seu produto existe pode não implicar diretamente em aumentar a quantidade de clientes que vão pagar para usá-lo. Você deve sempre buscar contar sobre seu produto para pessoas que provavelmente terão interesse no tema dele, ou seja, que têm potencial de estar com o problema ou com a necessidade que você resolve com seu produto.

Essa é a diferença entre um anúncio em televisão ou em revistas e sites genéricos e um anúncio em sites de nicho ou no Google AdWords. Com um anúncio em televisão ou em revistas e sites genéricos, você estará falando com muita gente, só que é difícil saber quantas possuem o problema ou a necessidade que seu produto atende. E mesmo que essa pessoa tenha esse problema ou necessidade, ela pode não estar pensando nisso no momento em que vê seu anúncio, e isso fará você passar despercebido por esse potencial cliente.

Já em revistas ou sites de nicho, apesar de o público ser menor, é um que tem interesse no tema de seu produto e as chances de haver interesse nele é maior. No Google AdWords, a situação é ainda melhor, pois você define quais são as palavras que, quando buscadas, poderão mostrar seu anúncio. Isso significa que você não só vai aparecer para um público que tem interesse no tema de seu produto, como vai aparecer quando ele está buscando saber mais, ou até mesmo comprar algo relacionando ao tema dele.

Quantidade de cliques gerados pelos seus anúncios ou por outros meios

Aqui entra a qualidade de seus anúncios, dos comentários que você fizer em fóruns e posts sobre o tema de seu produto, dos posts que você escrever sobre esse tema, dos comentários que seus usuários fizerem sobre seu produto. Você deve caprichar no seu texto para garantir que fique claro não só o que seu produto faz, mas que problema ou necessidade ele resolve. É mais fácil as pes-

soas se identificarem com um problema ou necessidade do que com uma solução ou uma lista de funcionalidades.

Quantidade de visitantes únicos

Essa é uma consequência dos outros dois itens. De novo, é importante tomar um cuidado com o que já foi explicado aqui: quantidade é diferente de qualidade. De que adianta você trazer 100.000 visitantes únicos para seu site sendo que destes, somente 1.000 são visitantes com interesse no tema de seu produto?

Pense em como trazer audiência qualificada. Provavelmente será mais barato trazer uma audiência pequena, mas qualificada, do que trazer uma audiência grande não qualificada.

Quantidade de visitantes que se tornaram usuários

Para aumentar a quantidade de visitantes que se tornam um usuário, você deve caprichar no seu site. Não é só a beleza do site que importa, o site tem de ajudar o seu visitante a entender o que seu produto faz e que benefícios ele vai trazer.

Se você caprichou nos itens anteriores, os visitantes que você trouxe para o site são os com interesse no tema de seu produto. Uma vez que eles chegaram lá, o seu objetivo deve ser transformá-los em usuários. Para isso, você deve desenhar seu site tendo

sempre esse objetivo em mente. Aqui vêm algumas dicas:

- Deve ser muito fácil para seu visitante se tornar usuário. Essa opção deve estar em todas as páginas e em todos os posts de seu blog. Convide os visitantes a experimentarem seu produto em todas as páginas. Não se esqueça que nem sempre o visitante chegará ao seu site pela página principal. Você pode ter escrito um post no blog dele que acabou aparecendo bem nas buscas do Google e seu visitante pode cair direto nesse post, então é importante deixar claro nessa página como ele faz para se tornar seu usuário.
- Não coloque formulários extensos para as pessoas se cadastrarem. Peça apenas a informação minimamente necessária. Normalmente nome e e-mail é o suficiente para iniciar um relacionamento com esse visitante. Se você pedir telefone, endereço, CPF etc., você aumenta a chance de esse visitante desistir de se tornar um usuário.
- Não se gabe das mil e uma funcionalidades de seu produto. O visitante do seu site não está buscando funcionalidades, mas sim uma solução para o problema ou necessidade que tem. Descreva no seu site qual o problema que seu produto resolve e como ele resolve esse problema.
- Se você já tem alguns usuários que deram feedback positivo sobre seu produto, coloque esse feedback no seu site. São os testemunhos. Os visitantes de seu site se sentirão mais seguros de

que seu produto pode resolver o problema deles se virem o teste-munho de outras pessoas cujos problemas ele já tenha resolvido.

Quantidade de usuários que se tornaram clientes

Muito bom, alguns visitantes se tornaram seus usuários, agora seu objetivo é transformá-los em clientes, ou seja, em pessoas que pagam para usar seu serviço. Aqui sua primeira preocupação será ter certeza de que seus usuários entenderam seu produto e o estão usando, pois quem não o estiver não terá motivos para se tornar seu cliente, ou seja, pagar para usar seu produto.

Aqui entra novamente o seu lado “data geek”. Mergulhe nos seus dados de uso e veja se as pessoas estão usando.

No ContaCal, controlo isso diariamente. Vejo das pessoas que se cadastraram como usuário quantas inseriram alimento no dia do cadastro e nos dias seguintes, até o 5º dia, que é o último dia de uso no período de experiência. Também controlo quantos desses usuários se tornam assinantes:

Usuários por dia

Data	Qtd. User	Usou no dia do cadastro	Usou no dia 2	Usou no dia 3	Usou no dia 4	Usou no dia 5	Virou assinante
2012-04-25	30	19 (63.3%)					
2012-04-24	91	65 (71.4%)	11 (12.1%)				
2012-04-23	98	68 (69.4%)	18 (18.4%)	3 (3.1%)			
2012-04-22	52	37 (71.2%)	9 (17.3%)	9 (17.3%)	3 (5.8%)		1 (1.9%)
2012-04-21	59	37 (62.7%)	11 (18.6%)	12 (20.3%)	7 (11.9%)	4 (6.8%)	
2012-04-20	72	45 (62.5%)	12 (16.7%)	6 (8.3%)	9 (12.5%)	9 (12.5%)	2 (2.8%)
2012-04-19	87	56 (64.4%)	19 (21.8%)	13 (14.9%)	9 (10.3%)	11 (12.6%)	3 (3.4%)
2012-04-18	106	73 (68.9%)	27 (25.5%)	17 (16.0%)	9 (8.5%)	6 (5.7%)	1 (0.9%)
2012-04-17	107	80 (74.8%)	27 (25.2%)	23 (21.5%)	14 (13.1%)	10 (9.3%)	3 (2.8%)

É preciso entender por que a pessoa teve interesse em se tornar usuário, mas não quer ou consegue usar. Ou usou no primeiro dia, mas não voltou para usar no seguinte. Depois de entender, você tem de procurar formas de incentivar o uso. Será que você precisa explicar melhor seu produto para novos usuários? Ou será que ele não resolve o problema dessas pessoas como você esperava que fosse resolver? converse com seus usuários para entender.

Outro ponto importante a considerar na conversão de usuário para cliente é se você oferece ou não plano grátis sem prazo de expiração. Se você optou por oferecer um, que incentivo você dá para seu usuário gratuito se tornar pagante? Será que o plano grátis já não resolve o problema ou necessidade da maioria das pessoas que têm essa necessidade? Se você optou por não oferecer plano grátis, mas sim um período de experiência, o tempo de experiência é suficiente para seus usuários testarem seu produto?

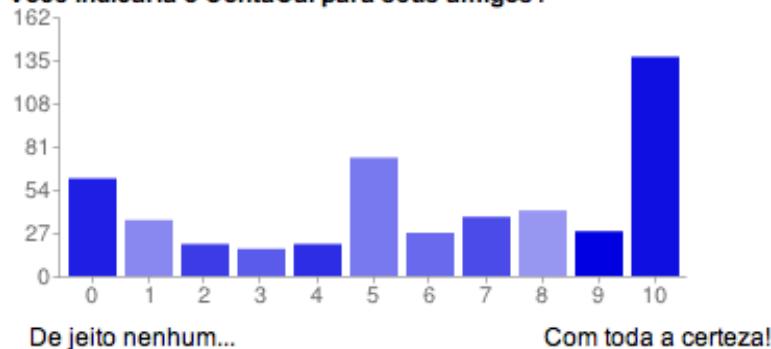
Quantidade de usuários e clientes que deixaram de ser usuário ou cliente

Certamente algumas pessoas vão desistir de ser usuário ou cliente de seu produto. Você deve perguntar por que elas estão saindo. Essa informação é essencial para você saber o que falta no seu produto. No ContaCal, coloquei um formulário de saída para entender as motivações, já visto no capítulo *Como escolher uma ideia para transformar em produto de software*.

Tenho quase 500 respostas desse questionário que me dão muitos insights de pontos que devo melhorar no meu produto. Já cheguei a fazer algumas mudanças orientado por ter recebido várias vezes o mesmo feedback nesse formulário de cancelamento.

Além disso, quando vejo algum questionamento nele, entro em contato com a pessoa para resolver sua dúvida. É uma ótima forma de conhecer o usuário. E o gráfico de NPS de saída mostra que o produto é bom, mesmo para quem está cancelando a conta:

Você indicaria o ContaCal para seus amigos?



Alargando o funil

O funil apresenta várias oportunidades para você entender melhor como seus usuários interagem com seu produto. Cada pedaço do funil tem suas características específicas e pode ser alargado de diferentes formas. Concentre-se em um pedaço por vez e faça seus testes. Na pior das hipóteses, se o teste for ruim, você sempre pode voltar para a situação anterior.

31. Assista a seu usuário!

Uma maneira muito poderosa para descobrir como alargar seu funil é assistindo seus usuários utilizando seu produto. Peça para alguém que nunca viu o seu site acessá-lo, cadastrar-se como usuário e usar o seu produto. Peça para ele falar em voz alta o que estiver pensando à medida que ele navega no seu produto, e fazer os principais fluxos de interação.

Por exemplo, se for uma loja virtual de utensílios para cozinha, peça para ele comprar uma determinada panela e veja como ele faz isso. Isso se chama teste de usabilidade. Se conseguir fazer isso com umas oito a dez pessoas, muito provavelmente você conseguirá *insights* muito úteis sobre quais as dificuldades que as pessoas têm em usar seu produto. Se você não conseguir assistir à pessoa usando, simplesmente pergunte para alguém que usou como foi essa experiência.

Se você tiver oportunidade de assistir a algumas pessoas usando o seu produto, preste atenção também no que ela faz imediatamente antes e depois de usá-lo, pois isso poderá lhe mostrar funções que ele poderia ter para ajudar ainda mais seu usuário. Pode ser que antes de usar seu produto ele tenha de acessar algum outro site para buscar alguma informação para ser inserida em seu produto. Será que você não poderia facilitar a integração com esse site? E após o uso de seu produto, seu usuário pode estar copiando e colando dados gerados pelo seu produto para uma pla-

nilha Excel para fazer alguma análise que o seu produto poderia já entregar para ele.

Se você não tiver como assistir às pessoas usando-o, existem ferramentas que gravam a sessão do usuário para você. Uma delas é o ClickTale (www.clicktale.com). Isso não substitui assistir ao vivo, pois assim você pode conversar com essa pessoa e entender o que ela estava tentando fazer. Quando você assiste a uma sessão gravada em ferramentas como o ClickTale, você não sabe qual era o objetivo dela, nem tem a oportunidade de conversar com ela. De qualquer forma, serve como mais uma ferramenta para você assistir ao seu usuário usando seu produto.

32. Experimente e meça

Já comentei no capítulo anterior sobre a importância de observar seu usuário interagindo com seu produto, uma forma **qualitativa** de se aprender sobre como eles se relacionam com seu produto para entender como melhorá-lo e como melhorar o funil de conversão. Agora vou falar sobre uma forma **quantitativa** de se aprender como seus usuários interagem com seu produto, a experimentação.

Teste A/B

Uma forma de se descobrir como alargar seu funil de conversão é fazendo experiências no seu produto e medindo os resultados. Você já deve ter ouvido falar dos famosos testes A/B, não? São testes nos quais colocamos duas ou mais versões de algum determinado elemento de nosso produto para ver qual deles dá melhor resultado em algum determinado indicador do funil de conversão.

Por exemplo, é melhor ter um botão ou um link para chamar o visitante do seu site a criar um usuário, ou o visitante de uma loja virtual a comprar um item? Qual a cor de botão que converte mais? Devo ter um vídeo explicando meu produto, ou melhor ter uma foto ilustrativa?

Para responder a essas e inúmeras outras perguntas, existe o

teste A/B. Você pode fazer testes A/B sequenciais. Ou seja, durante algumas horas ou dias, você usa uma versão e depois publica outra por mais algumas horas ou dias, e compara os resultados.

Só tenha cuidado para não fazer esses testes em horários ou dias com perfil de uso muito distinto, por exemplo, testar uma página durante 4 dias e outra nos 4 dias seguintes, pois aí você certamente estará comparando um período com fim de semana, quando normalmente o perfil de uso de qualquer produto tende a mudar, com outro sem fim de semana. Procure comparar um dia útil com outro dia útil, ou uma semana com outra semana.

Para evitar esse tipo de problema, você pode fazer testes A/B simultâneos, ou seja, você pode apresentar de forma aleatória para 50% de seus visitantes uma versão da página que você quer testar, e para os outros 50% outra versão. Você pode até fazer testes com mais de duas versões, caso você queira testar mais hipóteses.

Só que, para fazer isso, você vai precisar de ferramentas para lhe ajudar. Algumas opções são Google Website Optimizer (<http://www.google.com/websiteoptimizer>), Visual Website Optimizer (<http://visualwebsiteoptimizer.com>) e Optimizely (<http://optimizely.com>). O primeiro é gratuito, mas você precisa criar todas as páginas que vai testar, ou seja, requer trabalho de criação das páginas. Já os outros dois são pagos, mas com 30 dias grátis, e permitem que você crie seus testes em uma ferramenta visual, muito fácil de usar, além de terem outras opções avançadas.

Eu consegui criar e começar a testar 5 variações para testar a página principal do ContaCal em menos de meia hora com o Visual Website Optimizer. Além dessas duas, existem também

Unbounce (<http://unbounce.com>) e Performable (<http://performable.com>), que são criadores de landing pages com ferramenta de teste A/B integrado.

Outro lugar onde devemos sempre fazer experiências é com mensagens de e-mail marketing. Quando enviamos uma mensagem de e-mail marketing, a primeira coisa que o receptor da mensagem vê é o título, que é o que vai motivá-lo, ou não, a abrir a mensagem e ler seu conteúdo.

Se você vai mandar uma mensagem para 1000 pessoas, experimente mandar para 100 pessoas com um assunto e, para outras 100, com outro assunto. O assunto que tiver maior quantidade de pessoas abrindo a mensagem será o que você deve mandar para o restante do grupo.

Outra experiência interessante para fazer com mensagens de e-mail marketing é, depois de enviar para toda a sua base, aguarde alguns dias e reenvie com um novo assunto para quem não abriu no seu primeiro envio. Provavelmente, você conseguirá mais uma boa quantidade de pessoas que abrirão sua mensagem.

Exemplo prático de teste A/B

Usei o serviço Visual Website Optimizer, que oferece um mês grátis, para testar algumas hipóteses sobre a home do ContaCal:

The screenshot shows the ContaCal homepage. At the top right, there are 'Login' and 'Criar conta' buttons. Below them is a navigation bar with links for 'Home', 'Testemunhos', 'Preço', 'FAQ', 'Blog', and 'Contato'. A large orange button on the right says 'Experimente Grátis'. In the center, there's a section titled 'Veja como funciona:' with a video thumbnail labeled 'ContaCal - Primeiros Passos' from 'João Torre'. To the right of the video, text reads 'Redução alimentar descomplicada' and 'O ContaCal ajuda você a controlar não só a **quantidade** como também a **qualidade** das calorias de suas refeições o que fará com que você tenha uma alimentação saudável e balanceada.' Below this is a 'Resultado:' message and a 'Criar conta!' button.

Em menos de 30 minutos, consegui criar 4 variações e comecei a rodar o teste. Resolvi testar duas coisas. Uma era se a cor do botão “criar conta” faz diferença na quantidade de pessoas que clicam nesse botão:

This screenshot is identical to the one above, showing the ContaCal homepage with a green 'Criar conta' button.

Variação com botão verde

This screenshot is identical to the previous ones, but the 'Criar conta' button is now red. The rest of the page content, including the video, text, and orange 'Experimente Grátis' button, remains the same.

Variação com botão vermelho

E a outra era se mudando o vídeo explicativo para uma foto ilustrativa, aumentava ou diminuía a quantidade de pessoas que clicavam no botão “criar conta”:



Variação com foto de mulher magra



Variação com foto de família preparando refeição saudável

O resultado foi:

Variations	(visits) ▾	Conversion Rates	
		Goal #1	% change
Control	(116)	11.21%	
Família saudável	(115)	18.26%	
Botão verde	(155)	12.90%	
Botão vermelho	(121)	11.57%	
Mulher magra	(117)	10.26%	

As aparências enganam

Ao ver esse resultado, fiquei com a impressão de que, se eu colocasse botão verde com a imagem da família saudável, eu aumentaria mais ainda a conversão. Resolvi então fazer esse teste e o resultado foi:

Variations	(visits) ↗	Conversion Rates Goal #1	% change
Control	(414)	12.56%	
Família saudável	(417)	18.71%	
Família saudável com botão vermelho	(165)	13.33%	
Família saudável com botão verde	(217)	11.52%	

Por isso, tome cuidado, as aparências enganam! Faça experiências antes de tirar conclusões!

Mantenha um diário de mudanças

Quando foi? Nós acabamos nos fazendo essa pergunta quando vamos analisar os números de nosso produto e vemos que houve mudança no número de trials, ou de conversão de trials para pagantes, ou de alguma outra métrica que acompanhamos. Então, pensamos:

*Ah, pode ser aquela mudança que fizemos no site. Quando foi?
Será que foi ela que impactou a nossa métrica?
Mantenha um diário de mudanças*

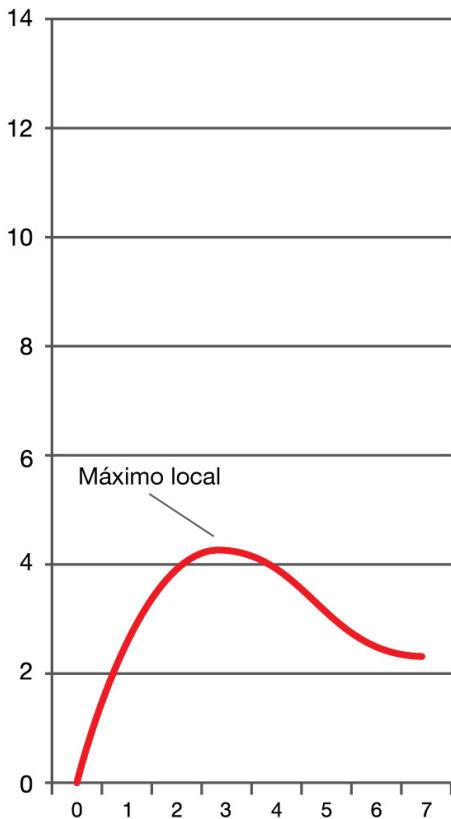
A dica é manter um diário de mudanças, que pode ser um arquivo texto, uma planilha, ou mesmo um caderno. Não importa muito onde se anota, mas sim ter a disciplina de anotar as mudanças que você fizer em seu produto. Anote a data, a mudança feita e o que você espera com aquela mudança.

Quem é mais técnico pode ter a tendência de querer anotar somente mudanças feitas no software, mas o ideal é anotar todas. Fez alguma alteração na campanha de AdWords? Anote no diário de mudanças. Mudou algum texto no site? Anote no diário. Publicou um novo texto no blog? Anote.

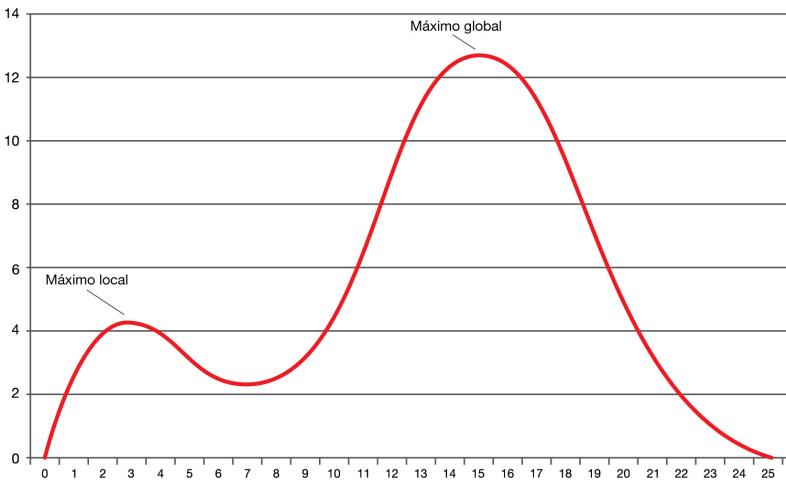
Assim, da próxima vez que você olhar suas métricas e vir alguma mudança em seus números, basta olhar seu diário de mudanças para ver qual mudança pode ter originado essa alteração neles e se isso correspondeu às expectativas que você tinha anotado.

Cuidado com o máximo local

Quando você estiver fazendo suas experiências e medindo seus resultados, tenha cuidado com os máximos locais.



Quando encontramos um ponto de resultado máximo e experimentamos ir um pouco para a esquerda ou um pouco para a direita, ficamos com a impressão de que não há nada mais para ser melhorado. O problema é que esse máximo pode ser um máximo local, e pode haver um outro ponto com resultado ainda maior um pouco mais distante dali.



Note que chamei de máximo global, mas nada garante que não haja outro ponto de máximo à esquerda ou à direita que seja ainda maior!

Além disso, pontos de máximo são também uma função do tempo, ou seja, o que é um máximo hoje pode não ser mais daqui a um mês, pois algo mudou. Podem ocorrer mudanças no mercado, no comportamento de seus usuários, nas funcionalidades de seu produto que poderão ter impacto no ponto de máximo de seu produto.

Por isso, experimente sempre, e meça seus resultados!

33. Acompanhe os números de longo prazo

Quando falei sobre a importância de ser um “data geek” no capítulo *Seja um “data geek”*, expliquei o funil de conversão, composto por um conjunto de dados que podemos chamar de curto prazo, pois em questão de poucos dias, ou mesmo horas, você já poderá perceber tendências, tirar conclusões, criar hipóteses e validá-las, quer seja conversando com seus usuários, ou fazendo experimentos e medindo os resultados.

Além desses dados de curto prazo, existem também outros que levam mais tempo para se consolidarem e começarem a mostrar alguma tendência, mas que devem ser monitorados desde o primeiro mês de vida de seu produto. São os números de longo prazo, que podem ser classificados em número globais (receita e custos) e números individuais (CAC, LT e LTV).

Números globais: receita e custos

A receita é o dinheiro que você recebe quando as pessoas usam seu produto. Como explicado no capítulo *Como ganhar dinheiro com seu produto web?*, há várias formas de se obter receita com seu produto. Ela será usada para pagar seus custos. Quando você conseguir pagar seus custos mensais, a sobra servirá para compensar

o investimento dos meses em que a receita mensal não cobria os custos mensais.

Tanto receita quanto custos devem ser controlados mês a mês. É interessante você classificar seus custos em algumas categorias, para lhe ajudar a entender onde você está gastando mais e onde você pode economizar. Eu costumo classificar custos em 4 categorias:

- **Infraestrutura:** são todos os custos necessários para manter o serviço operando. Nessa categoria, incluo custo de hospedagem do site e da aplicação, de registro de domínio, de ferramentas de e-mail marketing, de SEO, de teste A/B, de sistema de chat online para atender clientes etc. Normalmente, esses gastos são recorrentes e, por isso, requerem muita atenção sempre que você contratar um novo serviço desses.
- **Desenvolvimento:** aqui entram todos os custos para desenvolver e implementar novas funcionalidades no seu site e na sua aplicação, incluindo programação, desenvolvimento de interface, design visual, design de logotipo etc. Se você é programador, há boas chances de você conseguir economizar aqui.
- **Marketing:** todo investimento que você faz para atrair clientes, tais como anúncio no AdWords, no Facebook, em sites, revistas, jornais e TV. Também devemos incluir aqui os custos com impressão e distribuição de panfletos, cupons promocionais, folders etc. No começo, você muito provavelmente precisará de investimento, mas é importante também investir tempo em for-

mas gratuitas para atrair clientes que, apesar de serem de longo prazo, ajudarão ao longo dos meses a economizar um pouco nos custos de marketing ou, se você decidir continuar investindo na divulgação paga, vai ajudar a aumentar a sua receita.

- **Domínio:** é o investimento que você faz para criar e melhorar seu produto no tema dele. Por exemplo, se você está fazendo um produto de contabilidade, é importante ter conhecimento sobre esse tema. Se for um sistema para médicos, você precisará conhecer um pouco desse mundo. No caso do ContaCal, precisei e preciso ter a ajuda de pessoas que entendem de alimentação e nutrição.

Para você ter um produto rentável, é preciso ter receita mensal maior do que os custos mensais. No ContaCal, eu ainda estou perseguindo isso:

	Custos	mkt	infra	dev	dom	Receita	Resultado	Observações
Abr/2012	3.128,09	2.026,24	1.101,85	-	-	1.672,61	(1.455,48)	Investimento mais forte em AdWords. Receita não cresceu pois boleto passou de semestral para trimestral.
Mar/2012	3.131,28	1.363,85	1.167,43	-	600,00	1.668,76	(1.462,52)	Rentabilidade escapou devido à revisão da tabela de alimentos.
Fev/2012	4.296,94	3.377,36	919,58	-	-	1.151,97	(3.144,97)	Aumento de preços de 6,00 para 9,80.
Jan/2012	2.176,51	1.224,10	952,41	-	-	789,72	(1.386,79)	Investimento forte em AdWords. Cobrança com cartão e boleto.
Dez/2011	1.707,65	461,07	1.246,58	-	-	-	(1.707,65)	Inicio da receita, só cartão.
Nov/2011	2.383,62	1.073,09	1.110,53	200,00	-	-	(2.383,62)	Eu assumi o desenvolvimento.
Out/2011	1.571,96	1.279,03	292,93	-	-	-	(1.571,96)	
Set/2011	4.360,43	944,06	76,37	3.340,00	-	-	(4.360,43)	Mais investimento na aplicação.
Ago/2011	9.075,20	3.184,94	363,18	5.527,08	-	-	(9.075,20)	Investimento no desenvolvimento da aplicação.
Total:	31.831,68				5.283,06	(26.548,62)		

Números individuais: CAC, LT e LTV

A receita e o custo são indicadores globais da saúde de seu produto. É importante você também ter indicadores individuais, ou seja,

indicadores por cada cliente que você tiver. Existem três indicadores que são bem importantes:

- **CAC:** é o *customer acquisition cost*, ou custo de adquirir um cliente. É a soma dos custos associados com descobrir e conseguir a atenção de potenciais clientes, e de levá-los para seu site, convertendo-os em um usuário de seu produto e, posteriormente, em usuário pagante.
- **LT:** é o *lifetime*, ou o tempo de vida de seu cliente. Ou seja, quanto tempo em média ele fica como seu cliente. Esse número só faz sentido quando você tem um fluxo de receita recorrente.
- **LTV:** é o *lifetime value*, ou o valor de um cliente durante o tempo que ele permanecer seu cliente. É a receita que ele gera enquanto ele é seu cliente.

Dessas definições, é fácil ver que seu produto será rentável quanto maior for o LT e o LTV e menor o CAC. Também se percebe que você precisa ter LTV maior do que CAC — algo que estou trabalhando arduamente para obter no ContaCal:

	Novos trial	Novos Pagantes	Atual pagantes	LT	LTV	CAC Trial	CAC Pagante
Abr/2012	2.282	63	63	3,40	26,35	0,93	33,62
Mar/2012	2.055	63	59	4,25	34,16	0,66	21,69
Fev/2012	1.635	49	40	4,00	26,84	1,28	42,86
Jan/2012	2.646	63	41	4,83	24,29	0,58	24,18
Dez/2011	643	5	5	6,75	33,00	1,76	226,05
Nov/2011	1.654	-	-	-	-	0,34	-
Out/2011	2.324	-	-	-	-	0,45	-
Set/2011	1.751	-	-	-	-	0,46	-
Ago/2011	94	-	-	-	-	9,02	-
Total:	15.084	243	208				

O que dá para ver com isso é que o LT está aumentando, ou seja, quanto mais antigo, mais LT o cliente tem. No início de operação, esses dados mudam muito, afinal, com um mês de vida de seu produto, o LT só pode ser de no máximo 1 mês ou um pouco mais, se você cobrar 3, 6 ou 12 meses antecipado.

Mesmo assim, é importante acompanhar esses indicadores desde o começo de sua operação. O ContaCal tem só 4 meses de operação como um sistema pago. Esses dados costumam estabilizar por volta dos 2 anos de operação.

34. Churn

No capítulo anterior, vimos vários números de longo prazo, mas tem um deles para o qual achei melhor dedicar um capítulo inteiro, o *churn*. Acabei fazendo no capítulo *Seja uma data geek* a definição de churn, quando falei sobre um pedaço do funil de conversão que normalmente é pouco comentado:

Quantidade de usuários e clientes que deixaram de ser usuário ou cliente

Eventualmente alguns usuários e clientes deixaram de ser seu usuário ou cliente. É importante saber quantos são, e os motivos por que isso acontece, pois aqui você descobrirá muito informação para melhorar seu produto.

Pronto, está aí a definição de churn: é a quantidade de clientes que deixam de ser seu. Simples assim.

Esse número é muito importante em qualquer empresa que tem por modelo de negócio o uso contínuo, principalmente aqueles baseados em assinatura. Ele costuma ser medido como um percentual da seguinte forma:

Churn mensal = quantidade de clientes que cancelou no mês / total de clientes do último dia do mês anterior

Existe também o churn anual que se calcula da mesma forma, só que dividindo a quantidade de clientes que cancelaram em um determinado ano pelo total de clientes do último dia do ano anterior.

É um número que contém muita informação, mas, por ser somente um único número, ele deixa várias perguntas em aberto. Já vi discussões do tipo “se o churn está em 20%, em cinco meses não teremos mais clientes, então não vale a pena investir em divulgar esse produto”. Uma frase como essa não tem muito sentido, pois mesmo que o churn se mantenha a 20% durante vários meses, até mesmo mais de 5 meses, a quantidade total de clientes pode continuar crescendo.

Como? Basta ter uma quantidade maior de ativações do que de cancelamentos. Veja o exemplo seguinte:

	ativos	cancelaram	churn	ativaram
m0	100			
m1	103	20	20,0%	23
m2	111	25	24,3%	33
m3	113	30	27,0%	32
m4	132	24	21,2%	43
m5	139	27	20,5%	34
m6	143	31	22,3%	35
m7	156	33	23,1%	46
m8	163	36	23,1%	43
m9	157	33	20,2%	27
m10	164	38	24,2%	45
m11	163	35	21,3%	34
m12	173	40	24,5%	50

Apesar de todos os meses o churn ser maior do que 20%, o crescimento no ano foi de 73 novos clientes. Note que a quantidade de novos usuários (coluna “ativaram”) cresce ao longo dos meses. Por isso a quantidade de usuários ativos cresce apesar do churn de 20%.

Veja agora um exemplo real: os dados de novos assinantes e cancelamentos do ContaCal.

	Assinantes	Cancelados	Churn	Novos
Dec-11	5			5
Jan-12	67	0	0,0%	62
Feb-12	111	5	7,5%	49
Mar-12	157	15	13,5%	61
Apr-12	203	14	8,9%	60
May-12	231	25	12,3%	53
Jun-12	230	30	13,0%	29
Jul-12	228	46	20,0%	44
Aug-12	226	69	30,3%	67
Sep-12	239	51	22,6%	64
Oct-12	282	43	18,0%	86
Nov-12	351	71	25,2%	140
Dec-12	343	107	30,5%	99
Jan-13	431	123	35,9%	211

Como dá para ver, mesmo tendo churn superior a 20% (e, em alguns meses, a 30%), há um crescimento da quantidade total de assinantes. Houve queda do total de assinantes em 3 meses (julho, agosto e dezembro). Em janeiro, mesmo tendo um churn de quase 36%, foi o mês em que o ContaCal mais cresceu.

Churn é um limitador do crescimento

Suponha que você tenha um churn mensal de 20% e que a quantidade de novos usuários por mês é 40. Com esses números, seu limite de crescimento será 200 usuários. Por quê? Simples, 20% de 200 é igual a 40.

Você consegue 40 novos clientes todos os meses, mas, como seu churn é de 20% ao mês e você tem 200 usuários, você perde 40 usuários por mês. Ou seja, entram 40 novos clientes todos os meses, mas você perde 40 cliente todos os meses.

Para voltar a crescer, você tem duas opções: diminuir o churn e aumentar a quantidade de novos usuários. O mais adequado é se focar em ambas, para aumentar suas chances de crescimento, pois só uma pode não ser suficiente. E há uma terceira opção, que comentarei adiante.

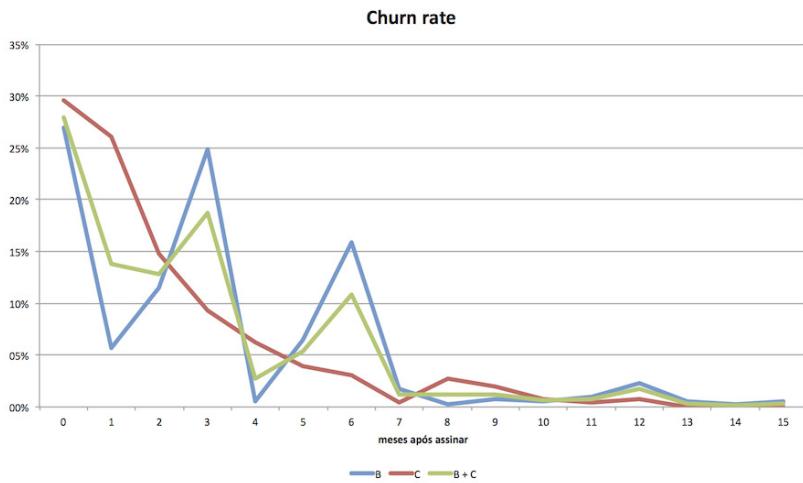
Churn e o tempo de vida dos usuários

O churn varia de acordo com o tempo de vida do usuário, ou seja, varia de acordo com quanto tempo ele já é seu usuário. É comum ter casos em que o churn é alto no primeiro mês, pois o cliente não gostou do serviço e decidiu cancelar logo de cara; ou no terceiro ou sexto mês, se sua cobrança for trimestral ou semestral. Algumas pessoas chamam esse churn de prematuro.

O churn prematuro, apesar de ser comum, é algo que pode ser diminuído. Você faz isso:

- Alinhando a expectativa que o cliente tem com a sua divulgação do produto e o que ele vai encontrar quando passar a usar seu produto.
- Garantindo que as primeiras experiências de uso de seu produto sejam muito boas e que seu cliente consiga atingir seus objetivos nessas primeiras experiências. Isso é conhecido como processo de onboarding do seu cliente.
- Mantendo seu produto útil para o seu cliente ao longo dos meses e dos anos, investindo em entender seu cliente e seus problemas, e em atualizar seu produto para que ele continue resolvendo os problemas dele.

Veja o gráfico a seguir de idade do churn do ContaCal:



Separei o churn em 3 curvas: o churn total, o churn de boleto e o churn de cartão. Veja como o churn de cartão é uma curva suave, com números altos nos 3 primeiros meses, mas caindo para menos de 5% a partir do quinto. Isso me dá a impressão que o ContaCal é um pouco parecido com matrícula em academia. É algo que nós sabemos que precisamos fazer, mas que nem sempre temos vontade e disposição de fazer.

A curva do boleto já tem mais picos, pois, durante algum tempo, fiz o período mínimo de assinatura com boleto ser 3 meses e, em outro período, ser 6 meses. Daí os picos de cancelamentos nos 3 e nos 6 meses de idade.

No ContaCal, tenho apenas um plano e um preço. Você pode criar diferentes planos em seu produto e, com isso, terá de entender o churn de cada um desses planos separadamente.

Churn de receita

Além do churn de quantidade de clientes, existe também o churn de receita que é a quantidade de receita que você deixa de receber quando um cliente “churnea”, ou seja, deixa de ser seu cliente. Ele também é um percentual e seu cálculo é feito da seguinte forma:

Churn de receita mensal = receita mensal dos clientes que cancelaram no mês / total de receita do mês anterior

E aqui está a terceira opção para crescer apesar do churn: buscando formas de aumentar a quantidade de receita gerada por cliente. Como isso é possível? Há duas formas:

- **Cross-sell:** é quando você oferece para seu cliente mais um produto que ele tem interesse em comprar.
- **Upsell:** é quando seu cliente decide comprar um plano maior, ou quando decide comprar add-ons, funcionalidades extra de seu produto que você decidiu vender separadamente.

Por exemplo, suponha que você vende um produto para fazer lojas de e-commerce. Você criou seus planos baseados na quantidade de produtos vendidos na loja:

- 50 produtos: R\$ 50,00 por mês
- 500 produtos: R\$ 200,00 por mês
- 1000 produtos: R\$ 300,00 por mês

Além disso, você criou add-ons e produtos para oferecer para seus clientes:

- Funcionalidade de multi-idioma e multimoeda: R\$ 200,00 por mês.
- 50 produtos adicionais: R\$ 15,00 por mês.
- E-mail marketing: R\$ 100,00 por mês para 5000 mensagens enviadas.

Você faz *upsell* quando um cliente está no plano de 50 produtos e decide ir para o de 500 produtos. Ou quando ele compra o aumento de limite de 50 produtos adicionais por R\$ 15,00 por mês. Ou ainda, quando ele decide fazer a loja dele ser multi-idioma e multimoeda, para que ele possa vender em outros países. Você faz *cross-sell* quando vende o produto de e-mail marketing para seus clientes de loja.

Com o churn de receita, é possível ter o Santo Graal das empresas de produto de software por assinatura, o churn negativo. Churn negativo nada mais é do que quando a receita dos clientes que ficam na sua base aumenta, devido a *upsell* e *cross-sell*, mais do que a quantidade de receita dos clientes que “churnaram”.

Concluindo

Para ter um produto de software com um crescimento saudável e sustentável, é preciso se focar em três fatores muito importantes:

- Aumentar a quantidade de novos clientes por mês;
- Diminuir a quantidade de clientes que “churneiam”, ou seja, que deixam de ser clientes;
- Aumentar a receita paga pelos clientes da sua base de clientes.

35. Mudança de rumo (pivot)

Como comentei no capítulo *Por que ter uma startup?*, o objetivo de seu produto não é ter maior quantidade de receita possível, mas sim resolver o problema ou atender a necessidade de um conjunto de pessoas. A receita deve ser vista como uma das formas de garantir a sustentabilidade do seu produto e de medir o sucesso dele.

O problema é que, ao longo da vida de seu produto, você certamente terá dúvidas se está no caminho certo, ou se é preciso fazer alguma mudança para atingir os objetivos do seu produto.

Mudança de rumo, um caso prático

No final de 2012, a Locaweb decidiu investir em uma startup chamada Eventials, uma plataforma para transmissão de palestras online. Nessa época, a Eventials vinha crescendo em termos de visitantes e número de palestras online, e a equipe decidiu reescrever toda a aplicação para atender a demanda por novas funcionalidades e evitar gargalos na infraestrutura.

No início do segundo trimestre de 2013, a nova aplicação foi lançada. Também nessa época a equipe da Eventials, que era de Blumenau, decidiu se mudar para São Paulo, para dentro do escritório da Locaweb. Comecei a ter reuniões semanais com o Thiago Lima, fundador da Eventials, para que pudéssemos trocar experi-

ências sobre startups e gestão de produtos.

O modelo de negócios adotado foi o do Freemium com *Pay-As-You-Go*, ou seja, o palestrante podia criar palestras gratuitas, mas para poder ter todos os benefícios da plataforma (estatísticas, palestras pagas, palestras privadas etc.), ele precisava comprar créditos que eram consumidos quando os visitantes assistiam as palestras.

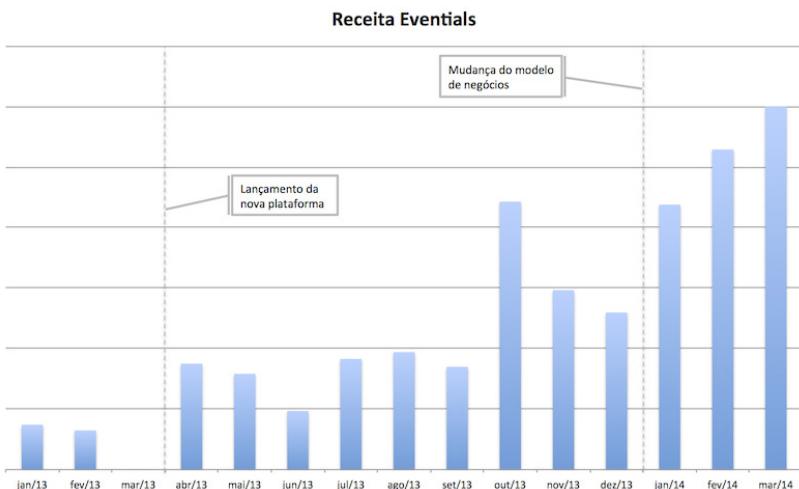
O problema desse modelo era exatamente esse, a dependência da audiência. Se a palestra não tivesse audiência, os créditos não seriam consumidos. A inspiração desse modelo de negócios é o modelo adotado por provedores de infraestrutura em cloud como AWS, Rackspace e a própria Locaweb, em que o servidor é vendido por hora.

A diferença é que, para os provedores de infraestrutura em cloud, o cliente é cobrado desde que o servidor esteja ligado, tendo ou não uso. Já na Eventials, a cobrança só acontecia se o cliente tivesse audiência.

Pensando nisso, no final de 2013, Thiago resolveu mudar o modelo de negócios e para venda de planos em vez de créditos:

Preços e Planos				
Mais Popular				
Bronze	Silver	Gold	Platinum	
69,90 /mês	169,90 /mês	369,90 /mês	649,90 /mês	
ESCOLHER	ESCOLHER	ESCOLHER	ESCOLHER	
70 valor adicional R\$ 1,00	200 valor adicional R\$ 0,85	500 valor adicional R\$ 0,75	1000 valor adicional R\$ 0,65	
Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	
		✓	✓	
			✓	
		✓	✓	
		✓	✓	
		✓	✓	

Esse modelo entrou em operação em 2014, e os resultados foram visíveis. A receita que era mais ou menos flat passou a mostrar um padrão de crescimento mais claro. Não houve reclamações por parte dos clientes antigos, que converteram para o novo modelo sem queixas. O resultado pode ser visto a seguir:



A teoria por trás da prática

O que o Thiago fez foi uma das possíveis estratégias de mudança de rumo que poderiam ser feitas. A mudança que ele fez foi na forma de captura de valor, ou seja, ele estava cobrando por créditos tipo *Pay-As-You-Go* e mudou para o modelo de assinatura mensal.

Existem várias maneiras de se mudar o rumo de produto, todas elas válidas tanto para startups como para novos produtos de

empresas estabelecidas:

- **Mudança na forma de capturar valor:** foi o que o Thiago fez na Eventials. Isso se refere à monetização ou modelo de receita. Mudanças na forma como uma empresa captura valor pode ter consequências de longo alcance para os negócios, produtos e estratégias de marketing. Vale lembrar de que o modelo “grátis” não captura nenhum valor.
- **Mudança no motor de crescimento:** existem basicamente 3 motores de crescimento: o viral, que acontece pela propaganda de boca a boca; o engajamento, que acontece quando seu cliente não consegue viver sem seu produto; e o pago, que é quando você anuncia para trazer mais clientes. Muito provavelmente você vai querer fazer uma combinação dos três. Escolher o modelo e combinação mais apropriados para o seu produto vai afetar a velocidade e a lucratividade do seu crescimento.
- **Mudança de arquitetura de negócios:** Geoffrey Moore, há muitos anos, observou que existem duas grandes arquiteturas de negócios: alta margem com baixo volume (modelo de sistemas complexos), ou baixa margem com alto volume (modelo de operações de volume). Você não pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo.
- **App vs. plataforma:** aconteceu quando mudamos o foco do produto de ser um app para ser uma plataforma, ou vice-versa. SendGrid é uma plataforma para disparo de e-mails. Recentemen-

te, eles decidiram explorar mais um rumo, o de ser também um app de E-mail Marketing.

- **Mudança de segmento:** pode acontecer de seu produto atrair clientes, mas não os que você tinha imaginado. Ele solve um problema real de um conjunto de pessoas, mas só que é um conjunto diferente, então você deve entender melhor eles e adequar seu produto a esse novo público. Por outro lado, é importante entender porque seu produto não resolveu o problema do público original. Você pode ter aí uma oportunidade de diversificação de portfólio de produtos.

- **Mudança de necessidade do cliente:** você pode descobrir que o problema que você está resolvendo ou a necessidade que você está atendendo não é tão importante para o cliente, ao ponto de ele não estar disposto a lhe pagar por isso. Nesse caso, você pode tentar usar a opção anterior, para ver se existe algum outro segmento de clientes que se interesse pela sua solução, ou mesmo alguma das outras opções descritas aqui.

- **Mudança microscópio:** nesse tipo de mudança, você percebe que uma feature de seu produto é um produto valioso por si mesma. Provavelmente nesse caso você acabou desenvolvendo mais do que precisava desenvolver.

- **Mudança panorâmica:** é o inverso da situação anterior, nesse caso você descobre que as features que fez são poucas para

resolver o problema ou atender a necessidade de seus clientes, e o que você pensava que era o produto nada mais é do que uma feature de um produto maior a ser desenvolvido.

- **Mudança de canal de venda:** você pode estar tentando vender seu produto via web, por meio de um site com um formulário de compra. Mas seu produto e o seu cliente alvo podem requerer uma venda mais consultiva. Nesse caso, você poderá ter de adequar preço e funcionalidades. Você também pode adotar uma estratégia E em vez de OU. Ou seja, pode vender pelos dois canais, sem precisar escolher um ou outro.
- **Mudança de tecnologia:** pode acontecer de você descobrir uma forma de resolver um determinado problema usando uma tecnologia completamente diferente, que consegue fazer com que você ofereça seu produto por um preço bem melhor, ou com uma qualidade muito superior aos competidores.

Está aí uma lista de 10 formas de você mudar o rumo do seu produto para que possa atingir os objetivos dele. Note que algumas dessas maneiras podem também servir como forma de se expandir e diversificar seu portfólio de produtos.

36. Quanto tempo demora até ter retorno?

No capítulo *Seja um “data geek”*, mostrei os números da ContaCal até março de 2012. Aqui vai uma atualização com os dados até junho de 2012:

	Visitantes	Vis. únicos	/ Cliques	Usuários	Vis. únicos	Usuários / Vis. únicos	Pagantes	Pagantes / Usuários	Cancelados	Cancelados / Pagantes
Jun/12	4.163	7.587	182,2%	659	8,7%	33	5,0%	0	0,0%	
Mai/12	15.094	19.993	132,5%	1.821	9,1%	49	2,7%	10	20,4%	
Abr/12	23.156	26.812	115,8%	2.282	8,5%	63	2,8%	10	15,9%	
Mar/12	18.943	23.738	125,3%	2.055	8,7%	63	3,1%	29	46,0%	
Fev/12	19.665	22.924	116,6%	1.635	7,1%	49	3,0%	11	22,4%	
Jan/12	14.755	20.549	139,3%	2.646	12,9%	63	2,4%	37	58,7%	
Dez/11	5.149	8.245	160,1%	643	7,8%	5	0,8%	2	40,0%	

Funil de conversão do ContaCal

E quando comentei sobre os números de longo prazo no capítulo anterior, os dados tanto de receita e custos quanto os de CAC, LT e LTV estavam atualizados somente até abril de 2012. Aqui vão eles com os números de maio e junho de 2012.

	Custos	mkt	infra	dev	dom	Receita	Resultado	Observações
Jun/2012	1.619,42	588,92	1.030,60	-	-	1.113,29	(506,13)	AdWords deixando explícito o valor da assinatura mensal. Fez o CAC de pagante diminuir sensivelmente.
Mai/2012	2.676,62	1.637,86	1.038,76	-	-	1.566,44	(1.110,18)	Redução nos investimentos em AdWords. Causou diminuição no número de novos trials.
Apr/2012	3.128,09	2.026,24	1.101,85	-	-	1.672,61	(1.455,48)	Investimento mais forte em AdWords. Receita não cresceu pois boleto passou de semestral para trimestral.
Mar/2012	3.131,28	1.363,85	1.167,43	-	600,00	1.668,76	(1.462,52)	Rentabilidade escapou devido à revisão da tabela de alimentos.
Fev/2012	4.296,94	3.377,36	919,58	-	-	1.151,97	(3.144,97)	Aumento de preços de 6,00 para 9,80.
Jan/2012	2.176,51	1.224,10	952,41	-	-	789,72	(1.386,79)	Investimento forte em AdWords. Cobrança com cartão e boleto.
Dez/2011	1.707,65	461,07	1.246,58	-	-	-	(1.707,65)	Início da receita, só cartão.
Nov/2011	2.383,62	1.073,09	1.110,53	200,00	-	-	(2.383,62)	Eu assumi o desenvolvimento.
Out/2011	1.571,96	1.279,03	292,93	-	-	-	(1.571,96)	
Set/2011	4.360,43	944,06	76,37	3.340,00	-	-	(4.360,43)	Mais investimento na aplicação.
Ago/2011	9.075,20	3.184,94	363,18	5.527,08	-	-	(9.075,20)	Investimento no desenvolvimento da aplicação.
Total:	36.127,72					7.962,79	(28.164,93)	

Receita e custo mensal do ContaCal

	Novos trial	Novos pagantes	Atual pagantes	LT	LTV	CAC Trial	CAC Pagante
Jun/2012	659	33	33	4,56	30,44	0,95	19,02
Mai/2012	1.821	54	44	4,76	31,36	0,85	28,62
Abr/2012	2.282	63	53	5,01	32,06	0,93	33,62
Mar/2012	2.055	63	34	5,38	31,29	0,66	21,69
Fev/2012	1.635	49	38	5,61	28,03	1,28	42,86
Jan/2012	2.646	63	26	5,46	27,28	0,58	24,18
Dez/2011	643	5	3	7,40	37,00	1,76	226,05
Nov/2011	1.654	-	-	-	-	0,34	-
Out/2011	2.324	-	-	-	-	0,45	-
Set/2011	1.751	-	-	-	-	0,46	-
Ago/2011	94	-	-	-	-	9,02	-
Total:	17.564	330	231				

CAC, LT e LTV do ContaCal

O que aconteceu?

O que aconteceu nesses três meses?

Em abril, foi o segundo maior investimento em marketing da história do ContaCal. Com isso, a quantidade de visitas e de usuários foi bem alta, mas a quantidade de pagantes não foi tão boa assim. Por esse motivo, reduzi um pouco do investimento em marketing em maio, o que ajudou a melhorar o resultado.

Em junho, resolvi fazer um teste. Até maio, tanto a campanha no AdWords quanto o site não deixavam explícito que o ContaCal era um serviço pago. Dizia apenas “Experimente grátis”. A partir de junho, passei a deixar explícito o valor da assinatura tanto no anúncio quanto no site.

Com isso, o meu custo por clique na campanha AdWords subiu de R\$ 0,11 para R\$ 0,15, mas consegui trazer visitantes mais qualificados — basta ver que o CAC de pagante em junho foi o

menor da história. Com essas mexidas, estava bem próximo da rentabilidade no mês!

Na prévia de julho, o custo por clique do AdWords está em R\$ 0,19. Nos próximos meses, trabalhei em duas frentes: melhorar mais o uso de investimento de marketing, para melhorar a aquisição de clientes; e, ao mesmo tempo, estudar formas de reduzir os custos de infraestrutura.

Outro experimento que pensei fazer é mudar o modelo de negócio. Existem dois modelos de negócio baseados em plano gratuito que podem fazer sentido para o ContaCal:

- Em vez de obter a receita dos usuários do ContaCal, pretendo experimentar conseguir receita de empresas interessadas em falar com os usuários do ContaCal.
- Outro possível modelo de negócio que tenho pensado em experimentar é oferecer o ContaCal de forma gratuita com algumas funcionalidades reservadas ao modelo pago.

Quanto tempo esperar?

Uma pergunta que todo mundo que começa um novo empreendimento se questiona é quanto tempo leva para começar a ter resultados. Como dá para ver, por mais rápido que se seja, o caminho é longo.

As entrevistas que fiz mostram sempre uma história de anos

até ter os primeiros resultados. Mesmo nos produtos da Locaweb, após lançarmos o produto leva alguns meses, e às vezes até mais de um ano, para atingir a rentabilidade no mês. Isso sem contar o tempo de desenvolvimento do produto. Por isso é importante estar preparado financeira e emocionalmente para a jornada.

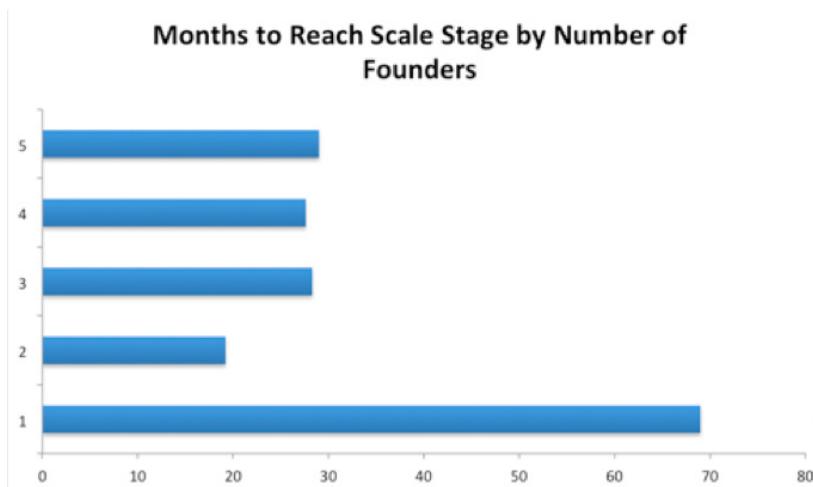
Jordana Brock, que trabalha na Locaweb na área de parcerias, me relembrou de um relatório muito bacana chamado *Startup Genome Report* (DOGRULTAN; BERMAN; MARMER; HERRMANN, 2011) que foi disponibilizado em 2011. Esse relatório é uma análise feita com dados de mais de 650 startups de produto, feito por alunos e professores de Berkeley e Stanford, com o apoio do Steve Blank, da Sandbox Network (<http://www.sandbox-network.com>) e de 10 aceleradoras de startup de todo o mundo. Vale a pena dar uma olhada. Tem muita informação interessante nele.

Esse relatório divide o ciclo de vida de uma startup em 4 fases:

- **Discovery:** o foco é descobrir se o produto resolve um problema e se há alguém interessado nessa solução. Média de 5 a 7 meses.
- **Validation:** aqui o foco é validar se existem pessoas interessadas no produto em troca de dinheiro ou de atenção. Costuma demorar entre 3 a 5 meses.
- **Efficiency:** esse é o momento de refinar o modelo de negócio e melhorar a eficiência da aquisição de clientes. Mais 5 a 6 meses.

- **Scale:** se tudo correu bem nas fases anteriores, aqui é o momento de pisar no acelerador para fazer a startup crescer. São mais 7 a 9 meses.

Ou seja, até chegar à fase de escalar, são de 13 a 18 meses. Mais no final do relatório, é apresentado um gráfico que mostra o tempo que leva para chegar à fase de escalar em função do número de sócios-fundadores:



Esse gráfico mostra que leva, pelo menos, 20 a 30 meses até chegar à fase de escalar. Isso se você não estiver sozinho.

Assim, parece que o ContaCal está dentro dos prazos!

Primeiro mês positivo!

Em agosto de 2012, depois de um ano de o ContaCal ser lançado, ele atingiu a rentabilidade no mês, ou seja, a receita do mês foi maior do que o custo do mês.

O resultado em agosto de 2012 foi positivo em R\$ 642,95! Isso foi resultado de algumas mexidas que fiz:

- Na campanha de AdWords, na qual deixei os anúncios aparecendo apenas no resultado de busca e cortei os anúncios de display.
- Nos custos de infraestrutura, em que otimizei o uso da infraestrutura, diminuindo consideravelmente o custo.
- Infelizmente, nem tudo são boas notícias. O churn foi alto nesse mês, chegando a 31,3%, o que era de se esperar, pois em média 50% a 60% das assinaturas são feitas via boleto bancário, que tem índice de renovação muito baixo, e os primeiros boletos começaram a vencer em julho.

Veja a seguir os dados:

	Custos	mkt	infra	dev	dom	Receita	Resultado	Assinantes	Novos	Cancelados	Churn
Ago/2012	1.135,03	933,83	201,20	-	-	1.777,98	642,95	214	69	66	31,3%
Jul/2012	1.443,62	880,42	563,20	-	-	1.311,36	(132,26)	211	45	48	22,4%
Jun/2012	1.619,42	588,92	1.030,60	-	-	1.113,29	(506,13)	214	31	31	14,5%
Ma/2012	2.676,62	1.637,86	1.038,76	-	-	1.566,44	(1.110,18)	214	51	26	13,8%
Abr/2012	3.128,09	2.026,24	1.101,85	-	-	1.672,61	(1.455,48)	189	55	15	10,1%
Mar/2012	3.131,28	1.363,85	1.167,43	-	600,00	1.668,76	(1.462,52)	149	60	16	15,2%
Fev/2012	4.296,94	3.377,36	919,58	-	-	1.151,97	(3.144,97)	105	44	5	7,6%
Jan/2012	2.176,51	1.224,10	952,41	-	-	789,72	(1.386,79)	66	61	-	-
Dez/2011	1.707,65	461,07	1.246,58	-	-	-	(1.707,65)	5	5	-	-
Nov/2011	2.383,62	1.073,09	1.110,53	200,00	-	-	(2.383,62)	-	-	-	-
Out/2011	1.571,96	1.279,03	292,93	-	-	-	(1.571,96)	-	-	-	-
Set/2011	4.360,43	944,06	76,37	3.340,00	-	-	(4.360,43)	-	-	-	-
Ago/2011	9.075,20	3.184,94	363,18	5.527,08	-	-	(9.075,20)	-	-	-	-
Total:	38.706,37					11.052,13	(27.654,24)				

Para saber o que veio depois, vá logo para o próximo capítulo!

37. Cinco anos depois, como está o ContaCal?

Em julho de 2016, o ContaCal completou 5 anos! Neste capítulo, contarei com ele está.

No capítulo anterior, comentei que estava próximo de atingir a rentabilidade do mês e que estava pensando em mexer no modelo de negócio:

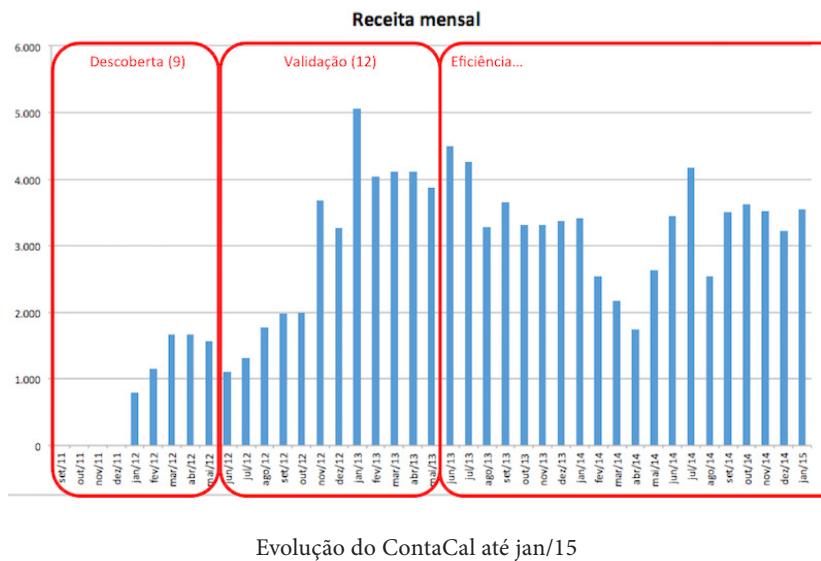
- Em vez de obter a receita dos usuários do ContaCal, eu pretendia experimentar conseguir receita de empresas interessadas em falar com os usuários do ContaCal. Infelizmente, essa estratégia não deu certo. Tentei com algumas empresas, mas não houve interesse. Como tenho pouco conhecimento e experiência no processo de venda para empresas, e como tive pouco tempo disponível para explorar esse caminho, não consegui nada.
- Outro possível modelo de negócio que tinha pensado em experimentar era oferecer o ContaCal de forma gratuita com algumas funcionalidades reservadas ao modelo pago. Ao começar a pensar em como viabilizar esse experimento, percebi que o ContaCal é muito simples e seria muito difícil criar duas versões: uma gratuita, que tivesse alguma utilidade para os usuários, e uma paga, com funcionalidades mais avançadas, pela qual os usuários pagariam. Por esse motivo, não fiz nenhum experimento sobre esse tema.

A evolução do ContaCal

Desde o começo, em julho de 2011 até maio de 2012, foram os meses em que tentei entender se o ContaCal resolia o problema de alguém e se havia alguém disposto a pagar por essa solução. Essa foi a fase de descoberta, e durou 9 meses.

Em seguida, veio a fase de validação. Em agosto de 2012, o ContaCal havia atingido a rentabilidade no mês, ou seja, as receitas do mês foram maiores do que os custos. Nesse momento, comecei a investir um pouco mais em marketing para continuar fazendo a validação até maio de 2013.

A partir daí, veio a busca pela eficiência. A seguir, veja o gráfico de receita mensal do ContaCal que mostra essa evolução.



Retorno do investimento

Até hoje (julho de 2016), investi R\$ 136.201,82 no ContaCal e recebi R\$ 137.668,52. O retorno do investimento acumulado só aconteceu há 3 meses atrás, isto é, 4 anos e 10 meses depois do primeiro mês. Esse prazo bate com o previsto pelo Startup Genome Report. A curva de resultado acumulado do ContaCal pode ser vista na figura anterior.

Então, o ContaCal deu certo?

A resposta curta é *depende!* :-P

Depende do ponto de vista. Como explicado, ele foi um experimento para ver se era possível criar do zero, sem nenhuma marca forte por trás, um produto de software que desse algum retorno. Desse ponto de vista, ele deu certo, pois mostrou ser possível.

Do ponto de vista de retorno financeiro, não deu. A partir de julho de 2013, começou fase da eficiência, ou seja, de refinar o modelo de negócio e melhorar a eficiência da aquisição de clientes. O correto seria passar alguns poucos meses nessa fase, para então entrar na fase de escalar, mas isso não aconteceu, como fica bem claro na figura a seguir.



Evolução do ContaCal até jul/16

Por que o ContaCal não escalou?

No capítulo *Quanto tempo dedicar? Quem devo chamar?*, falei sobre dois temas que poderiam ter influenciado o resultado e ajudado o ContaCal a escalar:

- **Quanto tempo dedicar:** minha recomendação era que “você continue com seu trabalho atual e use-o para financiar sua startup. Depois que sua startup crescer, veja se ela demanda sua atenção tempo integral. Pode ser até que ela não demande, mas sim a de alguém com um perfil diferente do seu, que você venha a contratar para tocar o dia a dia da sua startup que, a essa altura, já não será mais uma startup”.

A recomendação continua válida. Contudo, é importante ter clareza sobre qual o momento em que você vai investir mais tempo na sua startup. Olhando em retrospecto, provavelmente no início de 2014, eu deveria começar a colocar mais energia no ContaCal. Ele estava começando a ficar cada vez mais eficiente e eu já precisaria ter estratégias para escalar.

Muito provavelmente para escalar seria necessário mais dinheiro. É nesse momento que se busca investidores, que poderia ser eu mesmo (caso eu decidisse investir minhas economias), ou parentes e amigos (outra possível fonte de dinheiro para investir em um novo negócio). Outra opção ainda seria buscar um investidor anjo, o que certamente dá um pouco mais de trabalho. Ou seja, em um determinado momento, eu ou alguém que eu contratasse teria de se dedicar bastante ao ContaCal, com a missão de fazê-lo passar da fase de eficiência para a fase de escala.

- **Quem devo chamar:** nessa parte comento que “essa é uma pergunta e uma decisão muito pessoal. Depende muito de sua personalidade. Ter sócio em uma startup significa ter uma pessoa que vai trabalhar com você nesses primeiros passos de desenvolvimento de seu produto. Tem pessoas que não conseguem trabalhar sozinhas, já outras só conseguem assim. E ainda há as que às vezes preferem trabalhar sozinhas, e às vezes preferem em conjunto com outras pessoas”.

Sem dúvida, é uma decisão bastante pessoal, mas até mesmo o *Startup Genome Report* deixa claro que a startup anda bem mais rápido se forem duas ou mais pessoas. Isso provavelmente aconte-

ce pelo comprometimento que cada pessoa tem com a outra para que a startup dê certo. Olhando em retrospecto, o ContaCal poderia ter se beneficiado se eu não o tocassem sozinho.

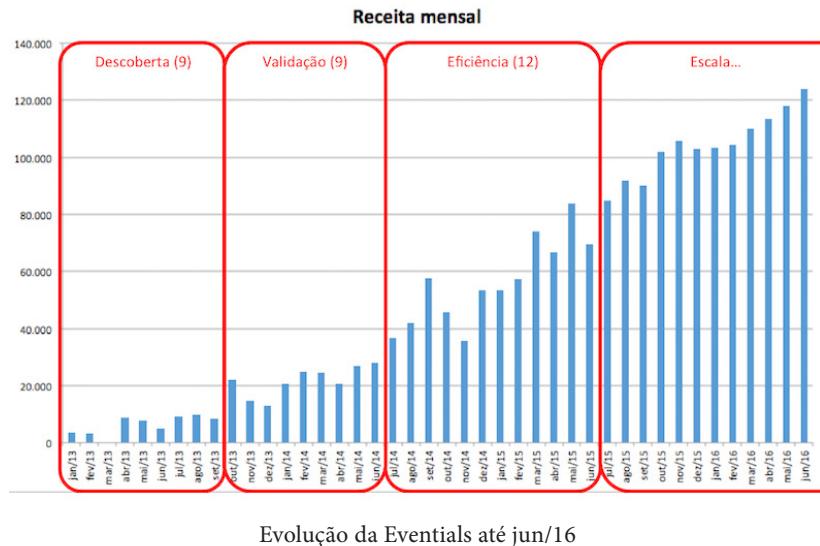
E por que eu decidi não dedicar mais tempo, nem procurei dividir com alguém? Porque o ContaCal era um experimento de startup.

Meu objetivo não era fazer uma startup, nem que gerasse meu sustento, nem que crescesse rapidamente — dois possíveis objetivos que expliquei no capítulo sobre por que ter uma startup. Meu objetivo era ver se era possível criar do zero, sem nenhuma marca forte por trás, um produto de software que desse algum retorno. E esse objetivo foi atingido! \o/

Exemplo de startup que escalou

A Eventials, startup sobre a qual já falei no capítulo *Mudança de rumo (pivot)*, é um ótimo exemplo de startup que escalou. Ela foi fundada em 2010. Em 2012, o Thiago já tinha um time de pessoas com ele e procurou alguém para investir, além dele mesmo. A Locaweb decidiu fazer essa aposta.

Até hoje, a Eventials ainda não retornou tudo o que foi investido, isso porque toda a receita é reinvestida na empresa. Contudo, ela já está em um patamar de receita bem interessante, com mais de R\$ 100K por mês. Veja a seguir a evolução de receita da Eventials e as fases do ciclo de vida claramente definidos.



Confira também a entrevista que fiz com o Thiago Lima, fundador da Eventials, no final do livro.

Concluindo

Como sua startup evoluirá depende muito de você e de seus objetivos. Isso tem a ver com o que escrevi no capítulo *Por que ter uma startup?*. É importante que você tenha isso bem claro.

Se você está construindo sua startup junto com alguém, vocês precisam estar alinhados sobre seus objetivos. Se vocês tiverem objetivos diferentes, isso certamente trará conflitos durante a jornada, estes que poderão chegar ao ponto de ser irreconciliáveis.

Vale lembrar de que seus objetivos em relação à sua startup

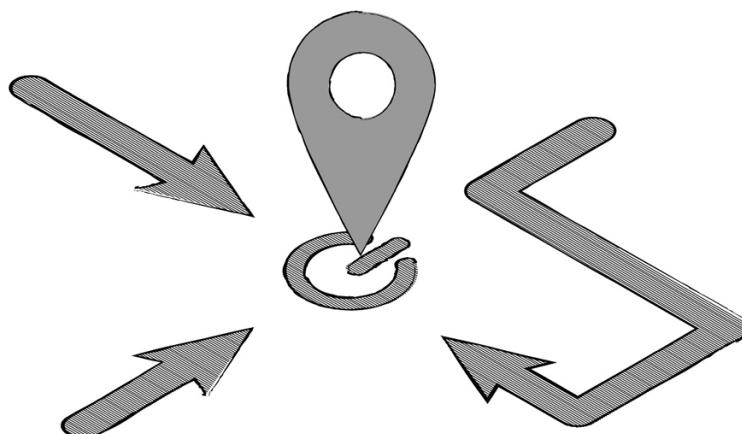
podem mudar ao longo do tempo, à medida que você tem novos aprendizados pelo caminho.

No meu caso específico, meus objetivos em relação ao ContaCal se mantiveram os mesmos ao longo de todo percurso: conduzir um experimento para ver se era possível criar do zero, sem nenhuma marca forte por trás, um produto de software que desse algum retorno. Comprovei que é possível e aprendi bastante, não só com o ContaCal, como também com muitas pessoas das várias startups e empresas estabelecidas com quem conversei ao longo desses anos.

Espero que, com este livro, consiga compartilhar esse aprendizado, para que outras pessoas possam fazer mais experimentos, compartilhar seus novos aprendizados e, assim, conseguirmos evoluir nossa indústria de software.

PARTE VI

GUIA DA STARTUP PARA NÃO STARTUPS



Os próximos capítulos serão sobre como usar tudo o que foi mostrado aqui no *Guia da Startup* em empresas estabelecidas. Para isso, vou classificar empresas estabelecidas em três diferentes grupos, tema de cada um dos próximos capítulos:

- **Empresas de software não web:** existe uma quantidade enorme de empresas de software que fizeram seu software antes

de existir a internet. Nessa época, software era vendido em caixas que continham disquetes ou CDs de instalação e um manual. O que essas empresas vendem é a licença de uso desse software e, muitas vezes, um valor anual de suporte que dá direito a upgrades de versão durante aquele ano.

Com a internet, essas empresas passaram a distribuir seu software via download, com manual disponível online. Só que essa não é melhor forma de usar a internet para distribuição de software. A internet trouxe a possibilidade de oferecer softwares para serem usados de forma remota, ou seja, passou a ser possível usar um software que não está mais rodando no equipamento do cliente e que não precisa ser administrado por ele. Isso abre um monte de oportunidades para quem desenvolveu software não web, pois já tem clientes, já sabe que problema eles precisam resolver e já os resolveu com um software não web. Agora é preciso pensar em como resolver esse problema com um software web.

- **Empresas de desenvolvimento de software sob encomenda:** são as empresas que fazem software e site sob demanda para seus clientes. Esse tipo pode se beneficiar do *Guia da Startup* de duas formas. Uma é usando as técnicas discutidas aqui para criar um produto que gere uma receita mais constante do que o trabalho sob encomenda. A outra forma é usando as técnicas aqui apresentadas para desenvolver sites e sistemas web melhores para seus clientes, eventualmente vendendo serviço de consultoria não só de desenvolvimento de software e sites, mas também serviço de gerenciamento de produto.

- **Empresas que não têm desenvolvimento de software como sua atividade principal:** toda empresa já estabelecida tem ou terá um site. Eventualmente, este poderá evoluir para um sistema web que pode ser um site de e-commerce, para vender os produtos da empresa, ou um sistema de acesso a informações exclusivas de cada cliente, ou um internet banking para um banco, ou um sistema para agendamento de consultas, sessões de tratamento e exames para clínicas, ou um sistema de notas e acompanhamento para faculdades, ou um sistema para acompanhamento das obras para construtoras etc.

Antes de começarmos a ver sobre como usar tudo o que foi mostrado aqui em empresas estabelecidas, é bom relembrar qual a motivação para uma empresa estabelecida usar o modelo de startup para criar um produto e inovar.

Por que uma empresa estabelecida quer ter uma startup?

Em uma empresa estabelecida, os questionamentos são bem diferentes dos feitos por uma pessoa que está pensando em ter uma startup, que vimos no capítulo *Por que ter uma startup?*.

Inovação não é um luxo para essas empresas. O mundo muda, as pessoas mudam, os problemas e as necessidades das pessoas também. Se uma empresa estabelecida não entender essas mudanças e não procurar se adaptar a elas, essa empresa vai encontrar dificuldades em seu caminho, ao ponto de, passado algum tempo,

a solução oferecida por ela ficar ultrapassada.

Este é o motivo que leva as empresas estabelecidas a buscarem a inovação, que pode ser melhorando um produto existente, criando um novo produto para os clientes atuais, ou mesmo criando um novo produto para um novo público.

Em um ambiente de rápidas mudanças e de necessidade de constante adaptação a elas, qual a melhor forma de seguir adiante? Fazendo projetos longos e custosos e envolvendo várias pessoas, ou usando os conceitos de startup, com um time pequeno organizado para desenvolver e lançar muito rápido um produto e colher feedback constantemente para poder evoluir esse produto na direção que fizer mais sentido para os clientes? Imagino que você tenha escolhido a segunda opção, não?

Então, escolha o capítulo que mais lhe interessa e pule direto para ele, ou então fique à vontade para ler os três!

38. Empresa que tem um software não web

A internet trouxe a possibilidade de oferecer softwares para serem usados de forma remota, ou seja, passou a ser possível usar um que não está mais rodando no equipamento do cliente e que não precisa ser administrado por ele. Para as empresas que fizeram seu software antes de existir a internet, isso é uma mudança considerável no modelo de distribuição e comercialização de seu produto de software.

Novo modelo de comercialização de software

Nesse novo modelo de comercialização de software, há um aumento de custo, pois a empresa passa a ter não somente o custo de desenvolver o software, como também o de operar esse software. Contudo, há uma diminuição dos custos de distribuição e suporte.

No custo de distribuição, a empresa não precisa mais distribuir CDs ou mesmo usar a internet, pois o software já estará instalado. Não haverá também o custo de suporte à instalação do software, um tipo de suporte bem trabalhoso, pois é preciso conhecer o ambiente do cliente onde o software é instalado e cada cliente costuma ter suas particularidades.

Alguns softwares são tão complicados para serem instalados que algumas empresas acabaram se especializando no serviço de instalação e configuração de software no cliente. Exemplo bastante comum são os software de ERP, como o SAP, que tem uma quantidade enorme de empresas parceiras, chamadas de integradoras, que instalam e configuram o ERP nos servidores do cliente.

Por outro lado, olhando do ponto de vista de receita, quando o software é usado de forma remota, não há somente a venda do software, mas também a do serviço de operá-lo. Com isso, é possível criar um fluxo de receita mais contínuo, conhecido como receita recorrente.

A internet abre um monte de oportunidades para quem desenvolveu software não web, pois já tem clientes, já sabe que problema eles precisam resolver e já os resolveu com um software não web. Agora é preciso pensar em como resolvê-los com um software web.

Como fazer a transição de software não web para software web?

Um erro bastante comum de quem tem um software não web e toma a decisão de criar um software web é querer criar na web um com a mesma cara e as mesmas funcionalidades de seu software não web. São duas as razões para não seguir por esse caminho:

- **Web é diferente:** um produto de software feito para web,

ou como um app para ser baixado em smartphones, é diferente de um software feito para ser instalado em um computador. Primeiro tem a questão da velocidade de conexão do seu usuário com a internet mais a velocidade de conexão de seu servidor com a internet. Isso pode afetar a performance de seu software. Você precisa tomar cuidado para não sobrecarregar o trânsito de dados entre o servidor onde está o seu software e o computador de seu usuário. Ninguém consegue usar um software lento.

Segundo, a interface de um software feito para web é bem diferente de feito para rodar localmente. E quando vamos para aparelhos móveis como iPhone, Android e iPads, essa diferença fica maior ainda. Por exemplo, o Gmail tem uma interface completamente diferente da interface do Outlook, software não web para leitura de e-mail da Microsoft. E a interface para acesso via iPhone, Android e iPad do Gmail é ainda mais diferente de um Outlook. A própria Microsoft tentou fazer uma versão web para acesso a e-mail, o OWA (Outlook Web Access), mas dá a impressão de ser uma tentativa de portar a interface do Outlook para a web e não apresenta uma experiência de usuário tão boa quanto o Gmail.

- **Repetir a história custa muito tempo:** refazer todas as funcionalidades de seu software não web dentro de seu produto para internet vai levar muito tempo e custar muito dinheiro. Normalmente, quem tem um software não web o desenvolveu durante anos e foi aprimorando suas funcionalidades ao longo do lançamento de novas versões. Repetir tudo isso em um produto para a web, mesmo que você consiga portar todas as funcionalidades, é

algo muito trabalhoso.

Veja quanto tempo a Microsoft levou para conseguir levar o Office para web, com o Office 365 que foi lançado em junho de 2011. Provavelmente essa demora foi em função da dificuldade em portar todas as inúmeras funcionalidades que o Office, existente desde 1990, já tinha. Enquanto isso, o Google lançou o Google Docs em meados de 2006. Além do Google, outras empresas investiram em desenvolver e oferecer pacotes tipo Office para uso online, sendo um dos mais conhecidos o Zoho Office Suite, lançado em 2007.

Então, qual o caminho mais indicado? Aqui vão algumas sugestões:

- **Novo produto:** você conhece seus clientes e sabe que problemas eles têm. Seu software não web endereça um ou alguns desses problemas. Então, que tal criar um software web que resolva algum outro problema desses clientes que não esteja ainda sendo resolvido?

A Microsoft começou a experimentar com serviços online desde 1995, quando eles lançaram o MSN (Microsoft Network) que, inicialmente, era um serviço de acesso discado com conteúdo exclusivo, o MSN.com, site de conteúdo que competia diretamente com Yahoo!. Esse site acabou sendo aberto e hoje é uma fonte de receita de anúncios para a Microsoft. Outro exemplo da própria Microsoft é o Expedia, site de intermediação de serviços de viagem, criado como uma divisão da Microsoft em 1996 e que acabou sendo vendido para a TicketMaster em 2001.

- **Nova funcionalidade ou módulo:** você deve receber constantemente feedback de seus clientes sobre novas funcionalidades para implementar em seu software não web, não é mesmo? Que tal então pensar em uma forma de implementar essas novas funcionalidades como um produto para ser acessado via web? Claro que isso depende muito de que funcionalidades são essas e quão independentes elas seriam da operação do seu software não web.

Mais uma vez, um exemplo da Microsoft, que adicionou ao seu pacote Office algumas funcionalidades ao longo dos anos que eram baseadas em produto para internet. Uma delas é a possibilidade de fazer reuniões online, o Microsoft Office Live Meeting que é oferecido desde 2003 e permite fazer reuniões online compartilhando documentos Office. Em 2007, a Microsoft lançou o Windows Live Folders, que depois ficou conhecido como Windows Live SkyDrive, para compartilhamento e edição colaborativa de arquivos Office.

- **Versão “light” ou “web”:** outra opção é criar uma versão web, com menos funcionalidades, mas que já resolva o problema de alguns de seus clientes existentes. Ou então, veja se você não está deixando de atender pessoas interessadas em sua solução, mas que acham sua solução muito sofisticada. Você pode fazer uma versão mais simples para esse público e, eventualmente, começar a atender um novo segmento de clientes. Você pode até lançar essa versão web com um preço menor do que sua versão mais barata não web, e com isso trazer mais clientes.

Por exemplo, se seu software não web tem a versão mais barata

custando R\$ 1.000,00 mais de 15% a 20% disso, ou seja, R\$ 150,00 a R\$ 200,00 por ano de taxa de manutenção, você poderia ter a sua versão web custando R\$ 50,00 por mês. Fazendo as contas de um cliente que fica com você por dois anos, ou seja, LT (*lifetime*) de 24 meses, no software não web sua receita total será de R\$ 1.300,00 a R\$ 1.400,00. Na versão web, sua receita total será de R\$ 1.200,00. Se você cobrar R\$ 60,00 por mês, sua receita total sobe para R\$ 1.440,00. Se esse cliente ficar 3 anos, na versão não web ele paga para você ao longo desses 3 anos de R\$ 1.450,00 a R\$ 1.600,00. Na sua versão web, a R\$ 50,00 por mês, em 3 anos você teria R\$ 1.800,00. A R\$ 60,00 por mês seriam R\$ 2.160. Parece um bom negócio, não é mesmo?

Então, não perca tempo! Já vimos como é importante desenvolver rápido seu produto de software no capítulo *Por que é preciso fazer rápido o produto web?* e como fazer isso no capítulo *Como fazer rápido o seu produto web?*. Agora é hora de por a mão na massa para que você, que tem um software não web, tire proveito da web para criar seu próximo produto!

39. Empresa que desenvolve software sob encomenda

Esse tipo de empresa pode se beneficiar do *Guia da Startup* de duas formas: criando um novo produto de software, e usando as técnicas discutidas aqui nos projetos de seus clientes.

Criação de um produto novo

Um dos casos mais conhecidos de empresa que desenvolvia software sob encomenda e que passou a oferecer produtos web de sucesso é a 37signals (<http://37signals.com>), empresa americana de Chicago que nasceu como uma agência web em 1999, fundada por Jason Fried. Para gerenciar seus projetos com seus clientes, eles desenvolveram em 2003 um sistema interno de gestão de projetos.

Nele era possível manter a comunicação entre os membros dos projetos e os clientes, além de oferecer uma boa visão do andamento desses projetos. Esse sistema era tão elogiado pelos clientes da 37signals que Jason decidiu lançá-lo como um produto para ser acessado via web em meados de 2004, com o nome de Basecamp.

O sucesso foi tanto que, no final de 2005, Jason decidiu não mais fazer trabalhos sob encomenda e se focar somente em produtos web. Desse produto, saiu um framework de desenvolvimento web muito conhecido, o Ruby on Rails, que acelera considera-

velmente o desenvolvimento de aplicações web por trazer uma série de funcionalidades web prontas.

Hoje a 37signals tem 4 produtos web pagos, mais dois gratuitos, além de ter lançado 3 livros, sendo o *Getting Real*, com versão em português *Caindo na real* (http://gettingreal.37signals.com/GR_por.php), o mais relevante para o desenvolvimento de produtos web.

Esse caminho seguido por eles é razoavelmente comum para empresas de desenvolvimento de software sob encomenda.

Outro caso explicado aqui no *Guia da Startup* é o da empresa brasileira Caelum, que sempre se focou em ensino e em desenvolvimento de software sob encomenda. De uns tempos para cá, eles decidiram não mais fazer software sob encomenda, e resolveram se focar apenas em ensino presencial e online. O online acabou virando o produto de software deles. Para conhecer a história toda, veja a entrevista completa no capítulo *Cursos online da Caelum*.

Repare que, em ambos os casos, o produto de software nasceu da oportunidade que essas empresas viram em resolver um problema próximo. No caso da 37signals, o problema próximo era visibilidade do andamento dos projetos. No caso da Caelum, era atender à demanda crescente por cursos em localidades onde eles não tinham presença física para oferecer cursos presenciais.

Se você faz software sob encomenda, já tem alguns clientes e pode enxergar alguns padrões de problemas ou necessidades que você poderia resolver com um produto de software.

Outro ponto importante é: faça rápido seu produto de software. Além das 3 razões que já discutimos anteriormente no capítulo

Por que é preciso fazer rápido o produto web?, quando você faz software sob encomenda, é muito difícil trocar receita imediata por futura. O trabalho sob encomenda gera receita imediata. O trabalho em desenvolvimento de produto é um investimento, que poderá dar bons resultados, mas só mais para a frente.

Se você demorar muito para lançar seu produto de software, você vai acabar não lançando nunca, pois aparecerão demandas de software sob encomenda com receita imediata que ganharão na prioridade. Faça rápido um produto mínimo para testar sua ideia com usuários reais.

Uso nos projetos dos clientes

Como explicado anteriormente no capítulo *Todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto de software*, todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto de software e, sendo assim, as técnicas aqui apresentadas podem e devem ser aplicadas em qualquer projeto que você fizer para seus clientes. Aliás, você pode até cobrar um valor extra para fazer esses serviços.

Imagine-se fazendo um site de e-commerce para seu cliente e oferecendo um serviço mensal de análise de métricas de conversão e de testes A/B. É um serviço mensal em que vários de seus clientes terão interesse. Isso não é um serviço de desenvolvimento de site, mas sim de gestão de produto de software que pode gerar uma receita recorrente.

Por outro lado, imagine-se sendo chamado por um laborató-

rio de exames médicos que lhe pediu para fazer um sistema de consulta de exames via internet, ou então um jornal que pediu para você fazer um sistema de publicação de notícias online. Você vai conversar com seu cliente, o laboratório ou o jornal, para entender qual o objetivo deles em fazer esse sistema e entender que problema que querem resolver.

Além disso, é importante entender os usuários desse sistema e que problemas esses usuários querem resolver. Muitas vezes seus clientes não conhecem o suficiente seus clientes, especialmente no que se refere às suas necessidades online.

O Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (<http://agilemanifesto.org>), escrito há mais de 10 anos, foi uma enorme revolução na forma de se fazer software. Caso você não se lembre, ele foi visto no capítulo *Todo site e sistema web pode e deve ser considerado um produto de software*.

Esse manifesto melhorou em muito a forma como software é desenvolvido, garantindo maior envolvimento do cliente durante o desenvolvimento. Mas um ponto fundamental que não é levado em consideração pelo Manifesto Ágil é que nem sempre o cliente é o usuário do software, e nem sempre o cliente conhece o usuário do software e o problema desse usuário que o software deve resolver. Essa é peça-chave para o sucesso do software: resolver o problema do seu usuário.

As empresas de site e sistemas web sob encomenda que ajudarem seus clientes a entender seus usuários e os problemas que eles têm certamente entregarão software de alta qualidade para seus clientes.

40. Empresas que não têm desenvolvimento de software como sua atividade principal

É evidente que toda empresa tem ou terá um produto de software para gerenciar. Por isso, tudo o que foi visto aqui no *Guia da Startup* deve ser usado por qualquer empresa para ajudá-la a criar um produto de software de sucesso, ou seja, que ao mesmo tempo atende aos seus objetivos e resolva problemas de seus usuários.

Como fazer?

Como já vimos no capítulo *Quem deve criar uma startup de um produto web?*, desenvolver um produto de software é um esforço multidisciplinar e requer conhecimentos de várias áreas. Vou listar novamente a seguir essas áreas de conhecimento, só que agora as analisando com o foco de uma empresa já estabelecida que tem como projeto criar um produto de software para entender quais delas podem ser terceirizadas, e quais devem ser feitas por profissionais da empresa.

Passíveis de terceirização

São atividades que você pode contratar outra empresa para fazer por você. Elas requerem um conhecimento específico que você não precisa necessariamente ter dentro de sua empresa para poder ter um bom site ou sistema web.

À medida que seu site ou sistema web passar a ser mais relevante para a sua empresa, você poderá ao longo do tempo querer interiorizar essas atividades. Para isso, você terá de buscar esse conhecimento por meio de cursos e contratação de profissionais qualificados.

- **Desenvolvimento de software:** você sempre pode terceirizar o desenvolvimento do site ou sistema web com uma agência web ou uma empresa de consultoria em desenvolvimento de software. Existe uma quantidade grande de profissionais muito qualificados para fazer esse trabalho.

Só não se esqueça que eles vão fazer o que você pedir. Você tem de saber o que precisa do seu site e do seu sistema web. E para saber isso, você precisa conhecer seus usuários, ou seja, as pessoas que vão acessar seu site e usar seu sistema web.

- **Experiência do usuário:** é a parte que vai se preocupar em fazer o visual e projetar o fluxo de interação do seu site ou sistema web. Em muitos casos, a empresa que fizer o desenvolvimento de software também terá profissionais de design visual e de projeto de fluxo de interação. Há também algumas empresas

especializadas apenas na experiência do usuário, que vão lhe entregar uma especificação de como seu produto de software deverá ficar, mas sem o produto funcionando, o que dependerá de você contratar uma empresa para fazer o desenvolvimento de software baseado nessa especificação.

Vale frisar aqui novamente que eles vão fazer o que você pedir, eventualmente sugerindo algumas mudanças baseado na experiência deles. Só que é você quem precisa saber o que quer no seu site ou software web, e você só saberá isso conhecendo seus usuários, ou seja, as pessoas que vão acessá-lo e usar seu sistema web.

- **Administração de sistemas:** a própria empresa que desenvolveu seu site ou sistema web pode administrá-lo para você. Administrar seu site ou sistema web significa garantir que ele esteja sempre no ar e com boa performance. No capítulo *Meu produto web está pronto, e agora?*, comentei sobre algumas coisas que precisam ser monitoradas para garantir que seu produto de software esteja sempre funcionando com boa performance. Outra opção é terceirizar com a empresa onde você vai hospedar seu site ou sistema web.

Algumas, como a Locaweb, oferecem serviços de hospedagem de sites e de aplicações web que não se limitam a simplesmente lhe entregar um servidor. Eles oferecem a gestão desse servidor para você. A administração de sistemas certamente será supervisionada por alguém da área de TI da sua empresa, ou seja, por mais que você terceirize, sempre haverá alguém na sua empresa supervisionando.

Mais indicado fazer in-house

São atividades que é melhor ter alguém da sua empresa para fazer, pois dependem do seu conhecimento sobre os clientes e seus problemas, e sobre sua empresa e seus objetivos.

- **Gestão de projetos:** garantir que tudo o que é necessário para criar seu produto de software esteja acontecendo no seu devido tempo certamente será uma responsabilidade sua ou de alguém na sua empresa.
- **Gestão de produtos:** é o conhecimento necessário para conhecer o problema de seus clientes e estudar formas de resolvê-lo em sintonia com os objetivos da sua empresa.
- **Tema do produto de software:** é o assunto de seu produto de software. Não há ninguém melhor do que você mesmo para ter o conhecimento específico necessário para fazer seu produto de software.
- **Marketing de produtos:** mais uma vez, ninguém melhor do que você mesmo para contar ao mundo sobre seu novo produto de software. Se for o site da sua empresa, esse site vai ser uma ferramenta de marketing. Se for um sistema web, seu time de marketing deve cuidar de sua divulgação.

Exemplo de uma empresa que não tem desenvolvimento de software como sua atividade principal

Para divulgar o *Guia da Startup*, tenho feito várias palestras contando um pouco do conteúdo do livro e do blog. Uma delas foi no Encontro Locaweb de Profissionais Internet de Porto Alegre, onde fui entrevistado por Barbara Nickel, editora de tecnologia do jornal Zero Hora.

Durante a entrevista, expliquei que as dicas do *Guia da Startup* servem também para empresas estabelecidas, uma vez que toda empresa tem ou vai ter um site e algum sistema web. Citei o exemplo do laboratório de análises clínicas que tem um sistema web para consulta de resultados de exames.

Quem fizer esse sistema deve falar não só com o pessoal do laboratório que está coordenando esse projeto como também com os futuros usuários dele, para garantir que o sistema esteja alinhado tanto com os objetivos da empresa quanto com os dos futuros usuários. Além disso, é necessário fazer rápido um produto mínimo para mostrar aos futuros usuários, pois assim fica mais fácil de obter feedback deles.

Nesse momento, os olhos da Barbara brilharam, e ela contou uma história muito bacana que aconteceu no Grupo RBS e que ilustra muito bem a importância de entender os usuários do sistema e seus problemas e de fazer rápido o produto de software. Ela comentou que o sistema antigo de edição de capas dos sites era muito ruim e mudar uma manchete no portal clicRBS ou no site

do jornal Zero Hora era muito trabalhoso. O pessoal de TI estava começando a buscar opções no mercado, pois existem vários sistemas prontos para publicação na web, os CMS (*Content Management Systems*, ou Sistemas para Gestão de Conteúdo).

Nesse meio tempo, dois desenvolvedores do time de TI mostraram para alguns jornalistas um protótipo que eles tinham feito para substituir o sistema atual de publicação, considerando as reclamações que eles sempre ouviam da Redação. A primeira versão era mais simples, mas os jornalistas deram alguns feedbacks que foram incorporados pelos desenvolvedores.

Um exemplo de funcionalidade desenvolvida com base nesse feedback foi a de redimensionamento de imagens: antes, era preciso fazer várias versões da imagem no Photoshop e subi-las para o sistema. Agora, o editor precisa apenas “arrastar” as fotos para espaços menores ou maiores, que a foto se adaptava automaticamente, o que dá mais agilidade à edição.

Transformar todo o sistema de publicação de notícias do jornal Zero Hora está entre os objetivos. Os jornalistas se sentem coautores do sistema, que foi feito a partir de um sistema mínimo que evoluiu graças à frequente interação entre desenvolvedores e usuários.

Esse é mais um exemplo prático que mostra a importância de:

- **Entender o usuário e seu problema:** não basta apenas atender aos objetivos da pessoa que pediu o sistema web, pois nem sempre essa pessoa será quem vai usar o sistema. É fundamental entender os objetivos dos usuários do sistema para garan-

tir que ele tenha sucesso. Os dois desenvolvedores da área de TI da RBS estavam antenados nas reclamações da Redação e usaram essa informação para desenvolver o sistema de edição das capas dos sites.

- **Fazer rápido o produto mínimo:** não existe ferramenta de comunicação melhor entre desenvolvedor de um sistema e os usuários dele que o próprio sistema. É muito mais fácil para o usuário, a partir do uso do sistema, dar o feedback correto para que o desenvolvedor faça o melhor sistema. Note que os dois desenvolvedores não fizeram todo o sistema de publicação do site, se focaram apenas no de edição das capas, e em uma versão bem simples, que sequer fazia ajuste automático de tamanho de imagens.

PARTE VII

ENTREVISTAS



Usei o ContaCal como principal exemplo das técnicas aqui apresentadas, mas acho importante mostrar como outras pessoas estão criando e gerenciando seus produtos web. Por isso, entreviewei alguns fundadores de startups e de empresas estabelecidas para ouvir deles como eles criaram e gerenciam seus produtos web.

Boa leitura!

41. Cobre Grátis

Nossa primeira entrevista foi com o Rafael Lima, do Cobre Grátis (<http://cobregratis.com.br>), que mora no Rio de Janeiro. O Cobre Grátis é um sistema que permite a emissão de boleto bancário e oferece um plano grátis, daí o nome do produto. Nos planos pagos, há funcionalidades como boleto em PDF, URL do boleto, recorrência, entre outros.

Esta entrevista foi feita em março de 2012.

Guia da Startup (GS): De onde surgiu o Cobre Grátis? Que problema ele resolve?

Rafael Lima (RL): Antes do Cobre Grátis, em 2008, eu tinha uma outra startup, que ainda continua funcionando, chamada EmailFax (<http://e-mailfax.com.br>) para envio de fax pela internet. Nela eu tive a necessidade de fazer a cobrança via boleto bancário e não encontrei no mercado nenhuma solução que resolvesse minhas necessidades. Comecei então a fazer minha própria solução de boleto, já pensando em transformar em um produto independente. Ela foi melhorando ao longo do tempo ao ponto de, em outubro de 2009, eu tomar a decisão de trabalhar no produto em si, a fim de lançá-lo no mercado.

GS: Ou seja, o Cobre Grátis nasceu da sua necessidade de re-

solver um problema seu?

RL: Exatamente!

GS: Na época da EmailFax, você se dedicava 100% do tempo a ela?

RL: Não. Eu trabalhava tempo integral em uma empresa e o EmailFax foi feito à noite e nos finais de semana. O EmailFax é rentável, mas não tem receita recorrente, pois é baseado em créditos, por isso pensei em montar o Cobre Grátis baseado no modelo de assinatura mensal. O Cobre Grátis já é rentável, mas ainda não paga as minhas contas. Hoje não trabalho mais em uma empresa, mas também não dedico 100% do tempo ao Cobre Grátis. Tenho outras iniciativas como o StartupDEV (<http://startupdev.com.br>), que ajuda pessoas com ideias de startup a criarem seu MVP em 48 horas.

GS: Você tem sócios no Cobre Grátis?

RL: Não, eu faço tudo sozinho, assim como descrito na Bio do Nando Vieira (@fnando): *"I don't always build products but when I do, I do it end-to-end"*. O modelo de negócios que eu quero para o Cobre Grátis depende de que ele seja tocado só por mim, ou seja, uma pessoa que seja o desenvolvedor do produto e do negócio. É uma restrição considerável, mas possível de se lidar.

GS: Por que você quis ter uma startup?

RL: Na verdade, quando eu comecei, nem se falava tanto neste termo “startup”. Minha motivação foi querer um negócio que pudesse ser automatizado ao máximo e que eu pudesse colocar a tecnologia para trabalhar para mim, já que tenho essa habilidade por ser programador. Eu queria que esse negócio não fosse baseado em pessoas e tivesse uma percentual de lucratividade bem alto, mesmo que o volume financeiro fosse baixo. Minha principal motivação com o Cobre Grátis foi de montar um “life-style business”. Mas eu posso dizer que tenho uma motivação maior que é a de empreender por empreender e realizar cada vez mais. Isso é o que sustenta a minha caminhada e meus outros negócios (que são dependentes de pessoas).

GS: Como você descobriu que o seu problema era também o problema de outras pessoas?

RL: Fiz uma campanha no Google AdWords que direcionou para uma pesquisa no Wufoo. Era um formulário bem simples, que perguntava nome, e-mail e qual banco a pessoa gostaria de usar. Rodei a campanha por 3 meses, de novembro de 2009 a início de fevereiro de 2010. O custo total foi de aproximadamente R\$ 800,00. Com isso, obtive 12939 visualizações e 1.396 pessoas interessadas. Uma taxa de conversão de 10.8%, o que me mostrou que valia a pena investir nesse produto, pois parecia ser a solução do problema de mais pessoas. Além disso, consegui uma boa noção de quais seriam os primeiros bancos que eu deveria implementar.

GS: Como foi o processo de desenvolvimento do produto?

RL: Acabou sendo bem mais longo do que eu gostaria... Ah se existisse StartupDEV nessa época! Em fevereiro de 2010, com os dados na mão de que havia interesse, eu defini uma data de lançamento, julho de 2010, e comecei a trabalhar à noite e finais de semana mirando nela. Contracei alguns freelas para me ajudar na programação e fui trabalhando. Chegando próximo da data, vi que não ia dar e defini uma nova, 22 de dezembro de 2010, que acabou virando 3 de janeiro de 2011.

Em um determinado momento, rodei uma nova pesquisa para entender melhor quais features eu deveria focar e qual era a faixa de preço mais adequada. O resultado dessa pesquisa serviu para orientar o desenvolvimento, bem como me ajudou a definir a especificação do produto.

GS: E por que aconteceram esses atrasos?

RL: Bem, eu escolhi fazer *bootstrapping*, ou seja, autofinanciado, que por si só é uma opção mais lenta. Os atrasos ocorreram por dois motivos. O primeiro é que eu subestimei o trabalho que precisava ser feito. De fato até hoje subestimo, é muito difícil ter previsibilidade de esforço para desenvolvimento de software, principalmente quando se trata de um produto ou de um negócio cujo *core business* é o sistema.

O segundo motivo é que não consegui gerenciar meu tempo de forma melhor. Embora esteja muito satisfeito com o tempo que

consegui dedicar no projeto durante esta fase, em alguns momentos não consegui trabalhar a quantidade de horas que eu previa. Eu estava trabalhando em outra empresa, o que por alguns momentos me consumiu muito. Trabalhar nesta outra empresa era a minha prioridade. Quando percebi que queria que a minha prioridade fosse o Cobre Grátis, pedi demissão.

GS: E a parte de experiência do usuário e design?

RL: Todo o “*look & feel*” foi inspirado nos produtos da 37signals. Não me preocupei tanto com o design para o primeiro lançamento. Hoje me preocupo um pouco mais. A parte de experiência do usuário foi concepção minha pessoal. Esse projeto já passou por 4 “*look & feel*” diferentes até chegar onde está. O último trabalho de design eu mesmo que fiz, até porque decidi que iria ser designer, além de programador e empreendedor. O Cobre Grátis é, ao mesmo tempo, um laboratório para meus testes. Estou trabalhando agora bastante na UX do produto. Vou implementar um *wizard* muito detalhado e embutir gamificação. Essa decisão foi baseada nas últimas análises das métricas que tirei do produto.

GS: E o logo?

RL: Para fazer o logo, contratei o LogoNerds (<http://logonerd.com>).

GS: Depois que você lançou, o que aconteceu?

RL: O “lançamento oficial” eu considero como sendo março de 2011. Mandei um newsletter para todas as 1396 pessoas interessadas da época da pesquisa e, desde então, tenho recebido em média 30 novos cadastro por dia útil.

GS: O que você faz para atrair novos usuários para o seu site?

RL: Hoje eu conto com o marketing boca a boca. Vejo que ainda há uma grande dificuldade para os usuários configurarem e emitirem um boleto devido às dificuldades de negociar com o banco. Das mais de 8674 contas criadas, 1470 emitiram boleto sendo 757 (mais da metade que emitiu boleto) emitiram somente 1. Não quero investir muito em marketing enquanto não resolver essa dificuldade de primeiro uso devido às dificuldades que os clientes têm em lidar com o banco.

GS: E o Cobre Grátis é rentável?

RL: É sim! Ainda não está no nível que eu quero, mas é. Tenho hoje 72 clientes pagantes que emitem em média 150 boletos por dia. A receita mensal está em torno de R\$ 1470,00, e os custos estão em torno de R\$ 1000,00, sendo R\$ 800,00 para uma pessoa que faz o atendimento aos clientes e mais R\$ 200,00 de infraestrutura.

Atualização

GS: Quatro anos se passaram desde a nossa entrevista. Como anda o Cobre Grátis?

RL: O Cobre Grátis cresceu um pouco, mas se manteve como um negócio micro. Não temos investidores e continuamos no bootstrapping.

Antes eu fazia tudo sozinho, mas agora tenho um sócio e uma funcionários. Somos apenas 3 pessoas na empresa. O faturamento cresceu 20 vezes, é o suficiente para bancar os custos e vivermos no break-even enquanto buscamos um business melhor.

Considero hoje que o fato de escolhermos o modelo freemium foi prejudicial à saúde financeira do negócio. Temos mais de 1.000 contas ativas que usam o sistema sem pagar nada.

Tivemos momentos de maiores sufocos com a alta do dólar, mas conseguimos nos manter vivos e continuar investindo.

No meio tempo, criamos nossa segunda geração de produto chamado Boleto Simples. O Boleto Simples é muito mais avançado que o Cobre Grátis e está focado no mercado de empresas médias para grandes.

Um dos motivos desse investimento foi uma mudança no mercado. O sistema de boletos está mudando, os bancos estão desencorajando o uso de carteiras de cobranças sem registro (única modalidade suportada pelo Cobre Grátis), e trazendo todos os clientes para carteiras com registro, modalidade suportada pelo Boleto Simples.

Sendo assim, será um caminho natural descontinuar o Cobre Grátis e dar atenção apenas ao Boleto Simples. Estamos hoje nesse processo de transição.

Com essa mudança do mercado, temos uma janela de oportunidade interessante que estamos aproveitando bastante. O Boleto Simples não é freemium, só tem contas pagas e o preço do plano mínimo é três vezes maior do que o maior preço do Cobre Grátis.

Devagar e sempre estamos mantendo nosso espaço no mercado e fazendo a operação crescer.

42. Cursos online da Caelum

Cansados do modo de treinamento mais acadêmico e com pouca ênfase no mercado e na prática, Paulo e Guilherme Silveira, sócios da Caelum (<http://caelum.com.br>), iniciaram um modelo diferente. O objetivo era trazer para os alunos o dia a dia do desenvolvimento, começando sempre pelas perguntas para raciocinar juntos, nunca apresentando respostas rotuladas.

O foco inicial era Java, tecnologia com a qual trabalham há mais de 10 anos. Com o crescimento da empresa e a entrada de muitos instrutores e desenvolvedores, novos cursos foram criados, sempre amparados por muita experiência, abordando Agile, Scrum, Rails, HTML, CSS, JavaScript, Android e iOS.

Há uns 3 anos surgiu a ideia de oferecer também cursos online (<http://caelum.com.br/cursos/online>). Nossa entrevista terá por tema a criação desse produto, os cursos online da Caelum. Este é um bom exemplo de uma empresa estabelecida que usa as práticas de criação e gestão de produto apresentados aqui no *Guia da Startup*.

Esta entrevista foi feita em abril de 2012.

Guia da Startup (GS): De onde surgiu a ideia de oferecer cursos online? Que problema vocês querem resolver com isso?

Guilherme Silveira: Essa demanda existe há mais de 3 anos.

Surgiu da dificuldade de escalar os cursos presenciais para localidades onde não estamos e da demanda por cursos online. Havia alunos de fora de São Paulo pedindo. Havia também alunos dos cursos presenciais pedindo por cursos online. Temos hoje presença física no Rio e em Brasília, mas ter presença física em várias cidades não era viável, e o modelo de parceria tem a dificuldade do controle da qualidade, que é muito importante para nós.

GS: Por que vocês demoraram tanto para transformar a ideia em realidade?

Guilherme: Tínhamos medo de baixar a qualidade do serviço que prestávamos.

GS: E o que tirou o medo?

Guilherme: Fizemos vários cursos online brasileiros e lá fora para entendermos o que havia disponível e o que poderíamos oferecer.

Paulo Silveira: Um que achamos muito interessante foi o Livemocha (<http://livemocha.com>), de ensino de idiomas, que é feito de uma forma bem didática.

Guilherme: Buscamos também ideias em outros sites que não eram de educação online. Um de que gostamos é o CouchSurfing (<http://couchsurfing.com>), pela forma como permite que as pes-

soas interajam. O CouchSurfing é um site para pessoas que gostam de viajar, que permite que elas se encontrem fisicamente e até mesmo hospedem umas às outras em viagens.

Enfim, estávamos buscando algo minimamente aceitável para nossos padrões de qualidade, mas com algo novo.

GS: Você tinha medo de canibalizar os cursos presenciais?

Paulo: Sim, existia esse medo, mas se a gente não fizesse, outros iriam fazer. É o “dilema do inovador” (*Innovator’s Dillema*) explicado pelo Prof. Clayton Christensen de Harvard.

Guilherme: Os cursos online seriam bem mais baratos que os cursos presenciais. Não tem como cobrar o mesmo preço. Então tínhamos medo de que, lançando os cursos online, pessoas que fossem fazer o curso presencial desistissem e preferissem fazer o curso online, por ser bem mais barato e, consequentemente, iríamos perder nossa receita.

GS: Isso aconteceu?

Guilherme: Não! Temos 6 meses de operação dos cursos online. Até o momento não sentimos nenhuma queda no volume de cursos presenciais e os cursos online estão indo bem. Tem gente que fez curso online no Natal e no Ano Novo. Não tem como ter curso presencial nessa época.

Paulo: Parece que os cursos online estão complementando a nossa oferta de serviços, e não canibalizando.

GS: Quando vocês começaram a desenvolver o produto e quando foi o lançamento?

Guilherme: Começamos a desenvolver em fevereiro de 2011. No final de julho de 2011, abrimos para aulas gratuitas e, em setembro, começamos a oferta de cursos pagos. Nossa dedicação foi parcial, com 4 desenvolvedores que, além de desenvolver o produto, tinham outras responsabilidades aqui na Caelum.

Paulo: Tivemos aquela síndrome do “não está pronto para lançar”. Felizmente o Guilherme forçou a barra para lançarmos logo! Uma funcionalidade que queríamos muito ter para o lançamento oficial dos cursos online, na QCon, era a cobrança. Só que o primeiro cliente pagante veio somente depois de 20 dias, ou seja, a cobrança não era tão necessária para o lançamento.

GS: Como foi feito o design?

Guilherme: Usamos crowdsourcing, mas sentimos as dores disso. Agora contratamos um designer que vai nos ajudar, dentre outras coisas, com o design do cursos online.

GS: Depois que lançou, o que aconteceu?

Guilherme: Não vendeu na QCon. A primeira venda aconteceu quase duas semanas depois, no dia 22 de setembro. Nesse dia, tivemos 20 trials e 2 destes compraram o curso!

Paulo: No começo, o site dos cursos online estava completamente separado do site dos cursos presenciais. Juntamos os dois sites, o que ajudou a acontecer essas primeiras vendas.

GS: E o que vocês fazem de marketing agora?

Paulo: Usamos o próprio site da Caelum, Newsletter e Google Adwords.

GS: Já é rentável?

Guilherme: Quase! Agora em março de 2012, temos quase 130 cursos vendidos e um total de 400 alunos distintos. Em março, a quantidade de alunos inscritos no mês cresceu 90% em relação a fevereiro. Pela evolução que estamos vendo, provavelmente em julho teremos atingido o ponto de receita suficiente para pagar os custos.

Atualização

GS: Quatro anos se passaram desde a nossa entrevista. Como estão os cursos online da Caelum?

Paulo: A partir de 2012, o ensino online da Caelum decolou, tanto que em 2013 fizemos um spinoff com o nome Alura, para ficar mais claro ao estudante a forma de ensino de cada uma das instituições. De lá para cá, a Alura mais que dobrou todos os anos e, agora em 2016, ela passa de tamanho a Caelum. É claro que oferecer de maneira online nós não ficamos presos a apenas as três cidades onde a Caelum tem sede, mas mesmo assim nunca imaginariámos isso em 2012. Também criamos um outro spinoff em um mercado diferente, o MusicDot (<http://musicdot.com.br>), para ensino a distância de música.

43. byMK / fashion.me

A byMK (<http://fashion.me>) nasceu como um hobby para Flavio Pripas e Renato Steinberg. Ambos trabalhavam na coordenação do departamento de tecnologia do Credit Suisse Hedging-Griffo, banco de investimentos formado pela parceria entre a Hedging-Griffo e o banco Credit Suisse, quando surgiu a ideia de fazer o site.

A byMK — que hoje se chama fashion.me — é uma rede social brasileira de moda e estilo. Nela as pessoas têm a oportunidade de viver a experiência de criar seus próprios looks com as peças que são colocadas no site pelos parceiros ou que são capturadas da internet pelos próprios usuários, podendo compartilhar opiniões, criar contatos e exercitar sua criatividade.

Esta entrevista foi feita em abril de 2012.

Guia da Startup (GS): Como surgiu a ideia de fazer a byMK?

Flavio Pripas (FP): O Renato e eu trabalhávamos na área de TI do Credit Suisse Hedging-Griffo e, por isso, estávamos sempre ligados em novas tecnologias. Ao mesmo tempo, pensávamos em criar um site para que nossas esposas tivessem algo para fazer. Surgiu então a ideia de criar um site sobre moda.

Como não somos conhecedores de moda, optamos por criar um site onde o usuário pudesse gerar o conteúdo. E que maneira

mais bacana de o usuário criar o conteúdo do que o próprio usuário montar um look a partir de peças de roupa e acessórios?

GS: E o nome byMK, como surgiu?

FP: A minha esposa se chama Marcela, e a do Renato se chama Karen. Daí o nome byMK.

GS: Quanto tempo levou para ficar pronto?

FP: 4 finais de semana, que era quando tínhamos tempo para programar. Lançamos em agosto de 2008.

GS: Como vocês atraíram usuários para o site?

FP: Para isso, usamos as esposas. Elas entravam em todos os sites e blogs de moda, faziam comentários sobre o tema que estava sendo discutido e apresentavam a byMK. Como o site tem um forte apelo social, os usuários acabavam indicando o site para seus conhecidos que viravam usuários também. O que acabamos criando foi uma rede social de nicho.

Até dezembro de 2008, a quantidade de acessos diários se mantinha sempre no mesmo patamar. A partir desse mês, parece que atingimos o “*tipping point*”, ou seja, aquele ponto em que um pequeno acréscimo a um sistema provoca uma modificação de proporções que não podem ser explicadas simplesmente pelo acréscimo. É como o copo que derrama ao receber uma gotinha

a mais. As visitas cresceram a tal ponto que, em abril de 2009, já tínhamos alguns problemas sérios de escalabilidade.

Nesse momento, Renato e eu decidimos sair da vida corporativa e dedicar 100% de nosso tempo para o site.

Número absoluto de visitantes únicos

01/08/2008 - 04/04/2009 ▾



GS: Que passo ousado! Nessa época, vocês tinham alguma receita?

FP: Não. Decidimos usar nossas reservas para tocar a startup adiante e descobrir como a byMK poderia gerar receita.

GS: Como foi a busca por receita?

FP: Passamos a usar o que consideramos as duas principais ferramentas que um empreendedor precisa: telefone e cara de pau. Ligamos para algumas revistas de moda até encontrarmos a revista Estilo, que topou em maio de 2009 fazer uma parceria no byMK usando a ferramenta de criação de looks e nos pagou com permuta de publicidade na revista. Ainda não era receita, mas era

uma forma de trazer ainda mais tráfego para o site.

Nessa mesma época, uma agência de publicidade nos contatou para criar uma campanha baseada em um concurso de looks para uma grande rede varejista. Isso nos deu a ideia de oferecer esse modelo de campanha para outras redes varejistas. Novamente munidos de telefone e cara de pau, em maio de 2009 fechamos com a Renner. A campanha foi um sucesso, em 5 dias foram criados 1264 looks. Essa campanha rendeu à byMK sua primeira receita, R\$ 10 mil. Em junho de 2009, fechamos com a Anita Online, outra rede varejista com presença forte no sul do país. Em 2009, já contratamos um estagiário e um desenvolvedor. E no final do ano, uma designer visual que conhecia de moda.

Daí saiu o modelo de geração de receita que, em janeiro de 2010, nos fez atingir a rentabilidade no mês, ou seja, receita suficiente para cobrir nossos custos mensais. Em 2009, o custo mensal era de R\$ 5 mil por mês. Em 2010, conseguimos fechar R\$ 500 mil de receita anual.

GS: Que problema a byMK resolve?

FP: Não era um problema declarado. As pessoas não falavam para nós que queriam uma rede social de moda. Percebemos que estávamos atendendo a uma necessidade latente.

GS: Como apareceu a oportunidade de ter investidor e por que vocês decidiram ter um investidor?

FP: Desde o princípio sempre ficamos com foco no curto prazo, primeiro fazendo o produto, depois descobrindo como atrair usuários, em seguida descobrindo como gerar receita. Sempre foi um trabalho bem tático, de sobrevivência.

No início de 2011, paramos para pensar o que queríamos da empresa. O objetivo não era ficar rico, nem ter uma empresa que apenas nos sustentasse, mas sim fazer algo de impacto.

Para fazer algo de impacto, precisávamos sair do modo de sobrevivência para poder pensar de forma estratégica e isso ia requerer dinheiro. Por esse motivo, fomos buscar um investidor, o que conseguimos no final de 2011, a Intel Capital que é hoje nossa sócia minoritária.

GS: O que mudou, de bom e de ruim, depois da entrada do investidor?

FP: Como era algo que estávamos buscando, pois precisávamos do dinheiro e do conhecimento deles para poder causar o impacto que queremos causar, a entrada do investidor só teve lado bom.

GS: Qual o impacto que a byMK/fashion.me quer causar?

FP: Queremos evoluir de uma ferramenta de criação de looks para ser um site que incentiva e agrupa todas as pessoas que querem conversar sobre moda, no Brasil e no mundo. Por esse motivo, estamos preparando o lançamento do site em inglês e decidimos mudar o nome para fashion.me.

GS: Parabéns pelo sucesso até aqui e boa sorte nos seus próximos passos!

FP: Obrigado!

Atualização

A entrevista foi feita em 2012. O fashion.me foi adquirido em meados de 2014. No começo de 2014, Flavio montou mais uma startup, a bitinvest, uma corretora para compra e venda de bitcoins, vendida no final de 2015 para a FIXBIT. Desde janeiro de 2015, Flavio atua como managing director cubo coworking, espaço de coworking parar startups do Itaú e da Redpoint Ventures.

A história do Flavio mostra empreendedorismo em série, criando duas startups que foram vendidas com sucesso. Agora ele se dedica a ajudar outros empreendedores a encontrarem seu caminho.

44. Sieve

A Sieve é uma empresa que fornece ferramentas para monitoramento em tempo real de preços e de disponibilidade de produtos no e-commerce. As ferramentas que a Sieve disponibiliza para seus clientes são:

- Monitoramento da concorrência em tempo real para lojas de e-commerce.
- Monitoramento de lojas e da concorrência em tempo real para fabricantes, marcas e distribuidores.
- O primeiro facilitador de compras para os consumidores no e-commerce brasileiro: <http://caiudepreco.com.br> — seja avisado quando o preço de um produto cair.

A lista de clientes da Sieve impressiona. Ponto Frio, Casas Bahia, Extra, Livraria Cultura, Saraiva, Walmart, Ricardo Eletro, Nokia, Samsung, P&G, Electrolux, MABE e Philips são algumas das empresas que contam com as ferramentas da Sieve para monitoramento em tempo real de preços e de disponibilidade de produtos no e-commerce.

André Massa, um dos três sócios que estão à frente da gestão da Sieve — os outros dois são Luis Fernando Vabo e Felipe Salvini (fundador) —, contou para o *Guia da Startup* a história da Sieve.

Esta entrevista foi feita em maio de 2012.

Guia da Startup (GS): Como tudo começou?

André Massa (AM): O começo da Sieve é bem anterior à minha entrada e à entrada do Vabo na Sieve. Tudo começou com o trabalho de conclusão de curso do Salvini, em 2008, na PUC-RJ. Seu trabalho de conclusão de curso foi um *crawler* genérico, ou seja, um software capaz de buscar qualquer tipo de informação na internet, e armazená-la de forma estruturada. Um dos primeiros usos que ele fez desse *crawler* foi para busca de resultados esportivos em tempo real.

Em 2010, esse *crawler* estava bem evoluído e Salvini estava na dúvida sobre como prosseguir com ele: se montava uma startup, ou se fazia mestrado. Ele já havia tido duas empresas anteriormente e gostava da ideia de voltar a empreender. Por outro lado, a vida acadêmica também lhe agradava. Na Sieve, brincamos que por “sorte” nessa época ele caiu de moto e teve que ficar muito tempo em casa e, por isso, decidiu seguir com a ideia de montar uma startup com seu *crawler*.

GS: E como foi montada essa startup?

AM: Por estar próximo da faculdade, Salvini submeteu seu projeto de startup para a incubadora da PUC-Rio, que gostou e topou incubar. Isso ajudou nos custos, na experiência com questões jurídicas e administrativas, com rede de contatos e, principalmente, com a chancela de ser uma startup incubada na PUC-Rio.

GS: Como foram os primeiros passos na incubadora?

AM: Muitos projetos especiais. Cada novo cliente precisava de algo diferente, ou seja, no começo o Salvini desenvolvia uma solução diferente para cada cliente. Isso gerava receita, mas o impedia de se focar em um produto mais genérico que poderia dar origem a um modelo de negócios mais escalável.

GS: Situação complicada de se resolver, não?

AM: Sem dúvida, mas aí vem mais uma vantagem de estar incubado na PUC-Rio. Um colega professor de empreendedorismo da PUC-Rio via essa situação e, por acreditar no potencial do *crawler*, topou ser investidor anjo no final de 2010. Com isso, Salvini conseguiu parar de se distrair com os projetos especiais e colocou foco total na criação de um produto. Ele contatou um dos maiores varejistas nacionais e pesquisou na prática quais as dificuldades que uma grande loja tem para monitorar centenas ou milhares de produtos em seus concorrentes.

GS: O Vabo e você entraram nessa época?

AM: O Vabo sim, eu não. O Vabo e eu somos amigos de longa data e ambos tínhamos planos de criar uma startup e empreender. Nessa época, o Vabo fazia consultoria para empresas incubadas no Instituto Gênesis e nosso colega professor da PUC o apresentou para o Salvini. O Vabo se juntou ao Salvini, assumiu a direção

geral, no papel de CEO, e Salvini ficou com foco 100% na tecnologia, assumindo o papel de CTO. Eu estava voltando de um mestrado que fiz fora do país e antes de me juntar à Sieve, fiquei de janeiro a agosto na equipe de gestão de portfólio da Ideiasnet. Em agosto de 2011, juntei-me à Sieve e hoje estou no papel de diretor de Novos Negócios.

GS: E como foi esse período entre poder ter foco no desenvolvimento do produto e colocar o produto na rua?

AM: Foi rápido. Recebemos o investimento anjo no final de 2010 e, em meados de 2011, tivemos nosso primeiro cliente de grande porte, a Saraiva. Isso nos mostrou que tínhamos um excelente produto em mãos. Fizemos a especificação baseada em quantidade de produtos monitorados e quantidade de lojas monitoradas.

Nessa época, ainda estávamos longe da rentabilidade. Nossos custos eram maiores do que a receita mensal. Já éramos em 13 pessoas na equipe, divididas da seguinte forma: 3 trabalhando em aperfeiçoar o *crawler* e o *matching*, mais 3 na equipe web cuidando da interface de nosso produto. Tínhamos mais 2 focadas na implementação, setup e suporte e, por fim, 4 focadas em vendas e 1 como assistente administrativo.

Em julho de 2011, recebemos investimento da Arpex, a mesma que investe no Site Blindado e no MoIP. Com esse investimento, conseguimos viabilizar o produto e nos preparar para escalar. Hoje trabalhamos com o conceito SaaS e estamos evoluindo para trabalhar com o conceito de DaaS, *Data as a Service*. É o que se

vê muito na mídia especializada como Big Data. Com nossos produtos, buscamos resolver o monitoramento do e-commerce de forma definitiva. Queremos melhorar o preço do que é comercializado na internet.

GS: Quais os próximos passos?

AM: Estamos trabalhando em duas frentes. Uma delas é o <http://caiudepreco.com.br>, para o consumidor final, que monitora o preço de um determinado produto e avisa quando ele tem redução de preço. O site já está no ar e o número de acessos vem crescendo rapidamente sem qualquer esforço em marketing. Nesse momento, estamos desenvolvendo novas funcionalidades. O <http://caiudepreco.com.br> deverá revolucionar a maneira como o consumidor brasileiro se relaciona com o e-commerce. Trata-se do primeiro facilitador de compras do e-commerce nacional.

A segunda frente é a internacionalização. Já temos alguns clientes de fora do Brasil e nossa ferramenta vem sendo reconhecida internacionalmente como a melhor ferramenta de monitoramento do e-commerce disponível no mercado. Somos a única ferramenta do mercado capaz de garantir o matching de SKUs em mercados ainda não organizados como é caso na maioria dos países emergentes. Somos também a única ferramenta capaz de monitorar qualquer tipo produto em qualquer tipo de loja virtual. Além disso, possuímos um algoritmo de revisitação inteligente que garante a atualização dos dados monitorados.

GS: Que lições vocês aprenderam nesse caminho?

AM: São 3 as principais:

- Execução é tudo. Uma ideia não vale nada sem execução. Por isso não é preciso ter medo de contar sua ideia, pelo contrário, exponha suas ideias e aproveite os feedbacks.
- Gente é o ingrediente principal. É fundamental ter pessoas competentes alinhadas com um objetivo maior.
- Faça logo o seu produto para poder aprender com seus usuários e com o mercado o mais rápido possível.

GS: Obrigado, e boa sorte nos seus próximos passos!

AM: Obrigado!

Atualização

A entrevista foi feita em 2012. Em junho de 2015, foi anunciada a aquisição da Sieve pela empresa B2W Digital, dona das marcas Americanas.com e Submarino. Segundo divulgado em nota, o preço do negócio foi de R\$ 88,6 milhões. Mais um caso de sucesso de startup que cresceu ao ponto de ser adquirida.

45. Produtos web da Locaweb

A Locaweb é uma empresa muito conhecida por seus produtos de hospedagem de sites, servidores dedicados e *cloud server*. São produtos que, apesar de não ser necessário um técnico em TI, necessitam de algum conhecimento mais específico para poderem ser utilizados.

A hospedagem de sites foi o primeiro produto da Locaweb, lançado em 1998. A partir de 2006, ela começou a diversificar sua linha de produtos para começar a oferecer produtos web, com foco em atender diretamente empresas que precisavam de serviços web, como E-mail Marketing, PABX Virtual, Loja Virtual, Construtor de Sites, entre outros.

Vamos ver nessa entrevista com Gilberto Mautner, fundador e CEO da Locaweb, como foi a inclusão de produtos web no portfólio de produtos da empresa. Esse é mais um exemplo de uso das técnicas de criação e gerenciamento de produtos web apresentadas aqui no *Guia da Startup* em uma empresa já estabelecida.

Esta entrevista foi feita em maio de 2012.

Guia da Startup (GS): Como surgiu a ideia de começar a fazer software para oferecer ao mercado como produto?

Gilberto Mautner (GM): Acabou surgindo da necessidade de diversificação de portfólio de produtos da Locaweb. Toda empre-

sa tem de ter produtos novos em seu portfólio para evitar o problema de colocar “todos os ovos na mesma cesta”, ou seja, se toda a receita da empresa vem de um único produto, qualquer problema que você tiver com esse produto vai afetar a saúde financeira da empresa. Por outro lado, se sua receita vem de diferentes produtos, caso um deles tenha um problema, o impacto na empresa tende a ser bem menor.

Eu acompanhava de perto os provedores de acesso discado que, no final da década de 1990, sofriam com a concorrência dos provedores de acesso gratuito. O Google é outro exemplo disso, até hoje mais de 95% de sua receita vem de seu produto principal, anúncios na busca. Isso é um risco, pois se alguém inventar alguma forma mais eficiente de anúncio, as chances de os anunciantes migrarem para essa nova forma é muito grande.

GS: E por que você quis fazer produtos web? Afinal, o *expertise* da Locaweb era gestão de infraestrutura, não?

GM: É verdade, nosso *expertise* sempre foi gestão de infraestrutura, primeiro com hospedagem de sites e de e-mail, depois com servidores dedicados. Só que já desenvolvíamos software. Nossa sistema de cobrança foi desenvolvido internamente. É um software que é operado pelos nossos funcionários via browser. Nossa sistema de helpdesk para registro dos chamados dos clientes também foi desenvolvido internamente e é um sistema web. Nossa painel de controle, que os clientes acessam para ver e configurar os serviços contratados conosco, também foi desenvolvi-

do internamente, assim como o painel de controle de e-mail e o webmail. Ou seja, tínhamos o conhecimento dentro de casa sobre como desenvolver software web. E pensamos: por que não fazer um software web que resolvesse algum problema dos clientes e que eles estivessem dispostos a pagar por isso?

Além disso, tínhamos experiência em lançar produtos de internet. Outros produtos de infraestrutura que lançamos antes de nosso primeiro produto acessível via web foram:

- **Gateway de Comércio Eletrônico:** uma API que disponibilizávamos para desenvolvedores de site que queriam fazer lojas virtuais. Junto com esse produto, vendido por R\$ 60,00 por mês, dávamos o código de uma loja para que o desenvolvedor não precisasse sair do zero.
- **FTP Multusuário:** permite que o nosso cliente crie pastas e subpastas em sua área de FTP para que ele possa compartilhar com terceiros o acesso a partes de sua área de FTP.
- **Revenda de Hospedagem:** para que empreendedores, agências e desenvolvedores web pudessem revender serviços de hospedagem de sites usando nossa infraestrutura.
- **Servidor Virtual:** antecessor do Cloud Server, onde conseguíamos oferecer em 2003 — bem antes de virtualização de servidor virar um *trending topic* — um servidor mais em conta que os Servidores Dedicados para nossos clientes que buscavam ter um

servidor exclusivo para suas aplicações.

Todos esses serviços tinham algum painel de controle web, que era desenvolvido por nós. A partir daí, para começar a fazer produtos web, foi um passo natural.

GS: E qual foi o primeiro produto de software que a Locaweb lançou?

GM: O primeiro foi o PABX Virtual, uma solução de PABX que pode ser usado via internet e não precisa de nenhum equipamento instalado na empresa.

GS: Por que você escolheu fazer esse produto?

GM: Porque PABX físico era — e ainda é — muito caro! Em 2003, estávamos em um período de forte expansão no nosso time de atendimento e o custo de equipamentos de telefonia era um absurdo.

GS: Então você quis resolver um problema da própria Locaweb?

GM: Exato, mas desde o princípio já imaginávamos que, se conseguíssemos resolver o problema da Locaweb, certamente isso seria útil para outras empresas, que certamente estariam dispostas a pagar por essa solução.

GS: E como foi o processo de desenvolvimento?

GM: Foi bastante longo, tivemos muitas idas e vindas. Desde a ideia até ter o produto pronto com clientes usando, passaram-se 3 anos. Começamos em meados de 2003 e o produto foi lançado em meados de 2006. Aprendemos muito no processo. No início do desenvolvimento, tínhamos uma mentalidade de fazer tudo em casa. Na primeira versão, que nunca foi lançada, codificamos toda a pilha de comunicação VoIP. Foi um trabalhão. Só que nessa época já existia um software open source chamado Asterisk, criado em 1999 e que teve sua versão 1.0 lançada em setembro de 2004. Quando descobrimos o Asterisk, mudamos radicalmente o curso de desenvolvimento. Adotamos o Asterisk como nossa pilha de comunicação VoIP e nos focamos em desenvolver o configurador amigável via web.

GS: E depois do PABX Virtual?

GM: Dentre os chamados que recebemos de clientes, tem uma categoria de chamados que é muito importante para nortear nosso desenvolvimento de produtos, a categoria “sugestão”. Recebemos muitas sugestões de clientes sobre os produtos existentes e sobre ideias de novos produtos. Uma sugestão que estava no topo da lista era E-mail Marketing. Usamos o aprendizado de buscar soluções open source e criamos um serviço baseado no MailMan, open source de gestão de lista de e-mails. Redesenhamos a interface para ficar com cara de produto Locaweb e lançamos no final de 2005.

Esse desenvolvimento foi bem rápido, levou uns 3 meses, mas ainda não atendia às necessidades de nossos clientes. Depois de

um tempo, ouvindo o feedback deles, descontinuamos o produto feito com o MailMan e redesenhamos nosso produto de E-mail Marketing para de fato atender à necessidade dos clientes de fazer campanhas e comunicação via e-mail. Esse novo produto de E-mail Marketing passou a representar 8,1% da receita mensal da Locaweb em um período de dois anos.

GS: O que veio depois do E-mail Marketing?

GM: Acabamos criando uma área de produtos web que chamamos de SaaS (*Software as a Service* — Software como Serviço) que hoje conta com mais de 20 pessoas, entre desenvolvedores, especialistas em experiência do usuário, marketing de produtos e coordenadores de produto. Além do PABX Virtual e do E-mail Marketing, fizemos também a WebStore, sistema de loja virtual, o WebChat, sistema para atendimento por chat via web e o Web-Desk, sistema de tickets para atendimento. Nossos dois últimos lançamentos em março de 2012 foram o Criador de Sites e o ERP Flex, sistema de gestão de empresas totalmente via web.

Todos esses produtos têm como público-alvo as empresas, mas em todos eles buscamos uma forma de ter os desenvolvedores e profissionais de internet envolvidos. Afinal, nosso primeiro produto, a Hospedagem de Sites, tem as empresas como público-alvo, mas entendemos que precisamos dos desenvolvedores e profissionais de internet para que os produtos sejam plenamente utilizados. Por esse motivo, nossos produtos web têm API, opção de configuração avançada, edição de CSS e HTML.

Para cada produto usamos uma forma diferente de desenvolver. Alguns foram completamente desenvolvidos dentro de casa; outros pegamos um open source e adaptamos. Para alguns produtos terceirizamos o desenvolvimento, mantendo a gestão de produtos e design de interação sendo feitos por nós. Em um dos produtos, fizemos uma parceria na qual o parceiro desenvolveu todo o produto, e a apresentação dele para o mercado ficou a cargo da Locaweb.

Usamos essas diferentes formas de desenvolver produtos web, pois, para nós, é muito importante apresentar o quanto antes o produto para os clientes. Com isso, temos o feedback necessário para saber se estamos no caminho certo.

GS: O primeiro produto de software levou 3 anos para fazer. E agora, em quanto tempo a Locaweb desenvolve produtos?

GM: O tempo de desenvolvimento de produtos agora pode ser contabilizado em meses! Um produto que estamos prestes a lançar agora em maio levou 3 meses para ficar pronto. E estamos vendo como podemos diminuir ainda mais esse tempo.

GS: Como conseguiram diminuir de 3 anos para 3 meses?

GM: Primeiro é preciso saber o que entra e o que não entra na primeira versão. Tem de ser enxuto, mas não pode ser enxuto demais ao ponto de frustrar os clientes. Por isso é fundamental conhecer os clientes e o problema que você quer resolver para eles

com seu produto de software.

Boas práticas de desenvolvimento de software é o segundo elemento. Desenvolvimento iterativo de software, TDD e entrega contínua são algumas dessas práticas que adotamos aqui na Locaweb para melhorar nosso processo de desenvolvimento de software, tanto em relação à velocidade de desenvolvimento quanto em relação à qualidade do software produzido. Por fim, nada disso seria possível sem ter ótimos profissionais, que estão sempre buscando formas de melhorar ainda mais a forma como fazemos produtos.

GS: Qual a importância hoje dos produtos SaaS para a Locaweb?

GM: Hoje os produtos SaaS representam 17% da receita total da Locaweb, com um excelente crescimento ano a ano. Os produtos SaaS são hoje uma peça muito importante na missão da Locaweb de “fazer negócios nascerem e prosperarem através da tecnologia”.

GS: Parece então que a estratégia de diversificação do portfólio de produtos está dando certo, não?

GM: Sim, está. Queremos ter ainda mais produtos para diversificar ainda mais nossa receita. Veja o caso da Microsoft, que tem um portfólio superdiversificado. Por mais que ela tenha alguns solavancos no caminho, como a demora em lançar uma versão web do Office, ou mesmo a dificuldade de entrar no mercado de sistema operacional para smartphones, sua receita continua cres-

cendo em uma média de 6% ao ano nos últimos 5 anos. Isso se deve à diversificação do portfólio deles.

GS: Mais algum produto no forno?

GM: Sim, com certeza! Mais produtos SaaS serão lançados ainda em 2012. E, enquanto isso, continuamos trabalhando forte nos outros produtos de infraestrutura para web, cloud computing e internet, onde teremos novidades também. Um que já posso contar, pois vamos lançar agora em maio, é a nova versão do Gateway de Pagamentos, cheia de novidades, incluindo integração com a loja open source Magento e controle total dos pagamentos recebidos por cartão.

GS: Parabéns pelo sucesso da sua estratégia e boa sorte com seus novos produtos!

GM: Obrigado!

Atualização

GS: Quatro anos se passaram desde a nossa entrevista. Como anda o desenvolvimento de produtos na Locaweb?

GM: Muitas coisas evoluíram nesses anos. Aprendemos bastante. Começamos a usar a Matriz BCG para nos ajudar a geren-

ciar nosso portfólio de produtos. Essa ferramenta nos ajuda a entender o estágio em que cada produto está, e que tipo de esforço e investimento cada produto requer em função de seu estágio.

Outro aprendizado bacana que tivemos é que nem todo produto precisa ser desenvolvido por nós. Desde 2012, fizemos três aquisições muito importantes para a Locaweb. A primeira foi a Eventials, um plataforma de webinars que está crescendo bastante. A segunda foi a Tray, que têm ótimas soluções e-commerce, tanto para montar uma loja online como para processar pagamentos. A terceira foi a AllIn, ferramenta de e-mail marketing para clientes corporativos. As 3 aquisições foram motivadas pela oportunidade que cada aquisição nos dava de atender melhor e mais rápido novas necessidades de nossos clientes.

Outra forma de lançar um novo produto sem ter desenvolvimento interno que aprendemos nesse período é por meio de parcerias. Em outubro de 2013, nós lançamos, em parceria com uma empresa chamada Jelastic, o Jelastic Cloud da Locaweb, plataforma completa, simples de usar, barata e automática para desenvolvedores de aplicações web. De novo foi uma maneira que encontramos de atender melhor e mais rápido as novas necessidades de nossos clientes. Em resumo, nesses últimos anos, fizemos o que temos feito ao longo de toda a história da Locaweb, experimentamos e aprendemos novas formas de sempre servir melhor nossos clientes.

46. Astrea da Aurum

Essa entrevista mostra um caso muito interessante de uma empresa de mais de 20 anos de mercado, que tem um software não web e que, em um determinado ponto de sua vida, percebeu que precisava fazer uma versão web dele. Já falei sobre esse tema aqui no capítulo *Empresa que tem um software não web*, mas é sempre bom mostrar exemplos práticos para ilustrar a teoria.

A empresa em questão é a Aurum, pioneira no desenvolvimento de software jurídico no Brasil.

Esta entrevista foi feita em agosto de 2013.

Guia da Startup (GS): A Aurum tem 20 anos de história. Você conseguiria resumi-la para que os leitores conheçam um pouco da Aurum?

Sonia Tuyama (ST): A Aurum é uma das pioneiras em software jurídico no Brasil, surgiu do encontro de 4 amigos que se formaram e abriram uma empresa de desenvolvimento de software sob medida e consultoria em banco de dados. Juntos sempre tivemos vontade em ter um produto nosso. Um dos sócios já tinha desenvolvido um software para um escritório de SP e já conhecia bem o dia a dia deste público, assim resolvemos fazer nossa primeira versão do software, que demos o nome de Themis.

Ao longo desses 20 anos, conquistamos milhares de clientes

em todo Brasil, entre eles advogados renomados e departamentos jurídicos de grandes corporações.

Hoje o Themis é um software para escritórios e departamentos jurídicos, com diversos módulos como controle de processos, andamentos, documentos, arquivo, módulo financeiro, provisão, entre outros. Temos escritórios em SP, RJ e SC, e atuamos exclusivamente no segmento jurídico.

GS: Quando e por que surgiu a ideia de fazer uma versão web do seu produto?

ST: Temos uma versão web há aproximadamente 8 anos. Seu desenvolvimento foi motivado pela necessidade dos advogados acessarem os mesmos dados que usavam no escritório em suas viagens ou mesmo em casa. No caso dos departamentos jurídicos, em muitos casos o acompanhamento operacional dos processos é feito por escritórios terceirizados, estes precisam ter acesso para alimentar informações, enquanto o departamento jurídico precisa ver tudo de forma centralizada; neste modelo, os departamentos jurídicos usam a versão desktop e os escritórios terceirizados usam a versão web.

Esta abordagem nos levou a desenvolver uma versão web que era praticamente a tradução do software desktop para a internet. Portanto, as versões desktop e web funcionam colaborativamente e com o mesmo banco de dados.

O que consideramos que foi uma grande mudança foi a decisão de fazer um software totalmente web, o Astrea. A ideia surgiu

com a tendência de software na nuvem. Outro motivo foi combater o alto custo de implantação de um software desktop/web, além do desejo de fazer uma atualização tecnológica.

GS: Quanto tempo levou desde que vocês tiveram a ideia, até colocar o produto na frente de clientes?

ST: 3 anos.

GS: Fazendo uma retrospectiva, por que você acha que levou esse tempo?

ST: Este tempo foi necessário, pois o produto foi fruto de todo um processo de mudança na empresa.

Inicialmente tivemos uma fase de consultoria estratégica (com você... :-P) que durou aproximadamente um ano, na qual conversávamos sobre novas maneiras de fazer um plano de negócios, gestão de produtos, gestão de equipe de forma ágil, UX, linguagens de desenvolvimento, banco de dados, formação de preços e muitos outros assuntos que nos levavam a um mergulho em uma nova forma de pensar o produto.

Depois veio uma longa fase de estudos para a escolha da tecnologia a ser adotada. Uma vez tomadas as decisões iniciais, precisávamos de consultorias técnicas e treinamento da equipe de desenvolvimento. Precisávamos ainda agregar na equipe profissionais que não tínhamos antes, como designer de UX, web designer.

No meio do processo, abrimos uma filial de desenvolvimento em Florianópolis, o que manteve a equipe dividida no início. Depois houve a total separação entre equipe do Themis e do Astrea, o que levou mais tempo até treinar a nova equipe.

Analizando hoje, parece lógica a divisão entre Themis e Astrea, mas no início não era tão claro para nós que o Astrea atingiria um segmento diferente. No início, tentamos fazer um produto que permitisse a migração do Themis para o Astrea, e isso nos levava para o caminho de um software com muitas funcionalidades e, consequentemente, muito tempo para lançar o produto.

Com o tempo, veio a decisão de encarar como um novo produto, sem ligações com o anterior, tirando todas as limitações impostas pela ideia de continuidade. Esta mudança de rumo alongou ainda mais o projeto.

Quando a equipe estava preparada, iniciamos o desenvolvimento, agora contando com equipe de UX e envolvendo o usuário em diversas etapas do projeto.

Embora lidássemos com o mesmo público há quase 20 anos, fizemos questão de iniciar o processo com diversas entrevistas e pesquisas. Procuramos manter contato ainda mais próximo dos usuários para dar novas soluções aos problemas antigos.

Enfim, o projeto entrou em velocidade de cruzeiro, até ficar pronto para iniciar o uso em produção em março de 2013.

GS: Vocês temiam algum tipo de canibalização da venda do Themis com o lançamento do Astrea?

ST: No início sim, mas depois percebemos que o Astrea se destinava a um público que o Themis já não atendia mais. Para atender aos escritórios médios e grandes e aos departamentos jurídicos das empresas, o software aumentou sua complexidade com controles referentes a estas realidades, tornando-se um software bastante robusto (exemplo: controle de equipes, controle de quem pode fazer o quê, quem aprova o quê, quem vê o quê, qual o workflow de determinada atividade, provisão, circularização etc.).

Por outro lado, esta complexidade torna muito complicada a vida de quem não precisa desses controles todos, ou seja, o escritório pequeno e o profissional liberal, que tem uma estrutura mais enxuta. Para este público, o Astrea se encaixa perfeitamente, pois tem foco na atividade do advogado, partindo do pressuposto que é o próprio advogado quem vai operar o software para tudo. Com isso, ele tem as funcionalidades que atendem esse novo segmento dentro do mercado jurídico.

Este processo nos levou a abertura de uma nova empresa, a Astrea Software.

GS: Quais foram as principais dificuldades que vocês sentiram ao criar o Astrea?

ST: Acredito que a maior dificuldade foi a mudança de tecnologia. Até chegar a escolha que adotamos, foram algumas tentativas.

Outra dificuldade foi o Astrea encontrar seu lugar dentro da empresa. Demorou um tempo até estarmos seguros dessa decisão, muitas outras abordagens poderiam ser tomadas para este produto.

GS: Como está o Astrea hoje?

ST: Estamos em uma fase piloto, atuando em uma região pequena do país, onde acompanhamos de perto o uso de alguns clientes. Estamos validando todo o processo, pois todos os processos que eram presenciais no Themis agora passam a ser virtuais no Astrea, desde o primeiro contato através de uma campanha, a entrada no site, início de uso em fase de teste, contratação, treinamento, implantação, suporte e melhorias.

Estamos recebendo, analisando e implementando as solicitações desse grupo; medindo a taxa de conversão, o desempenho do site do produto e do software, entre outras atividades. A partir do momento que finalizarmos esta fase, atuaremos de forma mais abrangente em todo país.

GS: Como é a relação entre Themis e Astrea?

ST: Com o tempo, ficou claro para nós que o Themis e o Astrea seguiriam caminhos diferentes. O Themis, como é um software bem robusto e completo, continuará seu caminho de evolução para departamentos jurídicos, médios e grandes escritórios, enquanto o Astrea será destinado a escritórios pequenos e profissionais autônomos. Dessa forma, podemos mantê-lo com pouca complexidade, com foco total na atividade para este grupo de usuários, que tem características e necessidades diferentes no seu dia a dia.

GS: Após essa experiência de criar o Astrea, vocês têm alguma recomendação para as empresas que têm um produto que é um software não web e que sabem que têm de ir para a web?

ST: A forma de desenvolver software mudou muito. Acredito que os softwares mais antigos eram muito focados em funcionalidades, e os atuais devem ter o usuário em seu foco. O usuário tem diferentes participações em todas as fases do processo de desenvolvimento. Certamente as funcionalidades essenciais do software “não webvocê” precisam ser contempladas, mas de forma diferente. Isso vai exigir uma mudança muito grande de paradigma. É necessário se atualizar, ler muito, contratar consultoria, participar de congressos, mas, acima de tudo, entrar no processo de mudança com a mente aberta, pois o mais difícil para quem tem um produto de sucesso é admitir que é preciso mudar.

Acredito que seja necessário usar a experiência e conhecimento adquirido ao longo dos anos para saber o que o cliente precisa, quais são os reais problemas a serem solucionados. Porém, devemos encarar o ‘novo software’ como algo realmente novo. Nem sempre isso é possível, depende muito de software e do público que a empresa atua.

Quando “a mudança” estiver realmente incorporada na empresa, o software anterior também vai se beneficiar, pois pode ser evoluído com um novo olhar, e isso também é inovação. Hoje quando vamos fazer um novo módulo no Themis ou fazer alguma alteração, usamos muitas das técnicas usadas no Astrea e o software tem se modernizado.

Atualização

GS: Três anos se passaram desde a nossa entrevista. Como está o Astrea?

ST: Quando conversamos em 2013, o Astrea era uma aposta. Sabíamos que precisamos ter uma oferta de software na nuvem e estamos trabalhando forte nisso. Hoje fico muito feliz em dizer que o Astrea já está se encaminhando para ser uma estrela de nosso portfólio de produtos, com mais de 640 clientes!

47. Eventials

Falei sobre a Eventials, uma plataforma para transmissão de palestras online, como caso prático nos capítulos *Mudança de rumo (pivot)* e *5 anos depois, como está o ContaCal?*. A Eventials aparece de novo como exemplo de empresa que conseguiu chegar à 4^a fase do ciclo de vida de uma startup, a fase da escala, em que, se tudo tiver corrido bem nas anteriores (descoberta, validação e eficiência), é o momento de pisar no acelerador para fazer a startup crescer.

Para ajudar a conhecer um pouco melhor a Eventials, entrevistei o Thiago Lima, fundador e CEO.

Esta entrevista foi feita em julho de 2016.

Guia da Startup (GS): Você poderia nos contar como surgiu a ideia da Eventials?

Thiago Lima (TL): A ideia da Eventials surgiu em 2007, 4 anos antes do lançamento do primeiro MVP da Eventials. Naquele ano, eu estava cursando minha pós-graduação em Blumenau-SC e, por estar fora do eixo Rio-SP, não conseguia acompanhar os melhores eventos de tecnologia e internet, área em que eu atuava profissionalmente, justamente por conta da distância.

Além de ser caro estar em SP todos os meses, o Brasil passava pelo “caos aéreo”, havia uma imensa dificuldade de locomoção.

Isso me frustava bastante.

Mas em junho de 2007, quando eu ainda estava em Blumenau, a Apple fez o lançamento do primeiro iPhone em um evento chamado MacWorld, evento este que foi transmitido ao vivo para o mundo inteiro. Eu assisti ao vivo pela internet e a experiência foi fantástica. Mesmo vivendo em uma cidade do interior do Brasil, pude ter acesso a mesma informação que as pessoas presentes na MacWorld. Eu tinha uma dor (não poder participar de eventos que aconteciam no eixo Rio-SP), e com observação encontrei a solução: criar uma plataforma para transmissão de eventos online.

No mesmo dia comecei a desenhar a ideia.

GS: Como você validou que sua ideia poderia virar uma empresa?

TL: Após ter a ideia e fazer os primeiros sketchs, eu procurei a incubadora tecnológica de Blumenau em busca de apoio para desenvolver o produto (uma sala, telefone, mentoria, computadores etc.).

Uma incubadora é formada por um conselho de pessoas envolvidas diretamente com criação de novos negócios, então o aceite deles para incubar esse projeto já serviu como uma validação inicial. Não é qualquer ideia que é aceita e, naquele momento, eu já tive pessoas experientes acreditando no negócio.

Mas logo ao entrar na incubadora, eu não consegui me focar 100% no projeto que viria a ser a Eventials. Para poder desenvolver o projeto e contratar programadores, comecei a oferecer para o mercado de Blumenau algo que eu já sabia fazer, que era

desenvolvimento de sites. Pensei que fazendo 3, 4 sites, conseguia juntar dinheiro para tocar o projeto. Mas o que aconteceu foi que fiquei por 4 anos desenvolvendo sites, e minha ideia inicial foi engolida pela criação de uma outra empresa, uma agência de desenvolvimento web.

Mas o sonho sempre permaneceu. Eu tentava desenvolver qualquer coisa e, na primeira oportunidade que tive de reservar um recurso financeiro com a lucratividade da agência, consegui alocar parte do time de desenvolvedores da agência para desenvolver o primeiro MVP da Eventials.

Com o lançamento do primeiro MVP da Eventials no ar, nós oferecemos a solução gratuitamente para alguns eventos, que adoraram a ideia, e também para a faculdade de Blumenau e a Fundação CERTI, que contrataram e pagaram pela solução. Mesmo com um atraso de 4 anos, da ideia ao MVP, a primeira versão da Eventials era bastante inovadora para a época. Ninguém transmitia eventos com a qualidade que fazíamos.

Nesses dois casos em que conseguimos “vender” a solução, a margem de lucro foi brutal, acima de 1000%, e eles ainda acharam barato. Ficou evidente que aquele projeto tinha aderência com o mercado.

Curiosidade: o primeiro MVP da Eventials utilizou o Windows Streaming da Locaweb. Eu pagava R\$ 199,00 reais pelo servidor e vendemos a transmissão de eventos por mais de R\$ 6 mil.

GS: Você teve sócios desde o início? Como você encontrou seus sócios?

TL: Quando eu apresentei a ideia da Eventials para a incubadora, tive um sócio que cursava MBA comigo em Blumenau. Mas a sociedade durou pouco mais de 6 meses. Rompemos quando percebemos que tínhamos criado uma agência.

Quando lancei a primeira versão da Eventials em 2011, eu não tinha sócios. Mas em 2012, convidei o Luiz Fernando, que trabalhava na área comercial de uma agência concorrente, para ser meu sócio na agência de desenvolvimento web e na Eventials.

GS: O que lhe motivou a buscar um investidor como a Locaweb?

TL: O MVP da Eventials teve bastante aceitação, muitos elogios e também críticas. O mais importante, contudo, foi que validou o aceite do mercado, ou seja, tinha valor e havia clientes dispostos a pagar.

Apesar disso, ele ainda não gerava receita suficiente para sua evolução. Ficou claro para nós que precisávamos de um investidor para acelerar isso e não perdermos o *time-to-market*. Nossa foco era a evolução do produto, ainda com modelo de negócio que precisava provar sua escalabilidade.

Chegamos a conversar com alguns fundos que se interessaram pelo negócio. Mas em uma de nossas reuniões internas, nós pensamos que antes de um fundo, precisávamos de um investidor anjo, com muita experiência no mercado.

Como o fundo tem um prazo para saída, essa união teria objetivos diferentes, fundadores e investidores estariam pensando em coisas opostas. Nosso pensamento é de longo prazo, queremos

permanecer na empresa por muitos anos ainda.

Decidimos então conversar com o Gilberto Mautner, fundador e presidente da Locaweb na época, por uma série de motivos: primeiro a admiração pela trajetória do Gilberto e da Locaweb, uma startup que deu certo no Brasil em um case único. Segundo porque a Locaweb era uma cliente da Eventials, e pagava pelo produto. Terceiro pela ética e, por fim, pelo conhecimento de mercado e na criação de produtos escaláveis.

Naquele momento, nós não sabíamos de nenhum investimento *venture capital* feito pela Locaweb. Não sabíamos nem se ela faria isso. Então a ideia inicial foi buscar o Gilberto para ser investidor anjo, que também não sabíamos se toparia, mas era algo mais factível para nós.

Consegui um almoço com ele em um evento e, nesse almoço, ele demonstrou interesse e marcou uma reunião de apresentação, para ele e o CFO da Locaweb.

Fizemos o pitch pensando em conseguir um investidor anjo, e nele mostramos que futuramente buscaríamos um investimento de *venture capital*. A Locaweb então propôs fazer todo o investimento de *venture capital* e se isso interessava para nós. Dei o aceite na hora.

Para nós, estava muito clara a vantagem de ter um investidor como a Locaweb em vez de um fundo. Nossa pensamento sempre foi de longo prazo. Nós não queríamos nos preocupar em pensar em saída, vender empresa, fazer uma série de novos rounds. Como fundadores, a nossa visão com a Locaweb estava muito alinhada em construir um negócio sustentável, que mesmo que demorasse

um pouco mais para escalar, pudesse ser algo sólido.

Além disso, a Locaweb oferecia tudo que um fundo pode oferecer e mais um pouco. Além do dinheiro, temos acesso a toda estrutura do grupo, mentoring, gestão, governança. Nós literalmente pudemos nos concentrar em produto, marketing e comercial. A parte burocrática, nós contamos com eles.

Aqui eu acho que tem uma coisa que vale comentar, que só percebemos depois do negócio fechado. O pitch que foi feito para Locaweb naquele dia teve uma importância muito pequena na conclusão do negócio. O fato é que a Locaweb já conhecia nosso produto, usava, pagava por ele e estava satisfeita. As perguntas a serem respondidas para que ela pudesse fazer o investimento, ou não, eram muito simples:

- Existem outras empresas como a Locaweb dispostas a pagar pelo que a Eventials está ofertando?
- Esse modelo de negócio é replicável e escalável?
- Estou pagando X para a Eventials e não vejo problema no preço. A margem é boa?

Com respostas positivas, o “blá blá blá” do pitch ficou em segundo plano. No final de 2012, a Locaweb decidiu fazer o investimento na Eventials.

GS: Hoje podemos dizer que a Eventials atingiu a fase de “Escala”. Quais são, na sua opinião, os principais fatores que ajudaram vocês a chegar nessa fase?

TL: Muita observação e persistência. Nossa modelo de negócio mudou e isso foi crucial para a escala. No começo, acreditávamos que os organizadores de eventos seriam nossos principais clientes. Mas esse público não nos trazia receita recorrente. Analisando a todo o momento o perfil de nossos clientes, percebemos que quem realmente gerava receita recorrente eram pessoas e empresas que usavam nossa solução para fazer webinars.

Então mudamos, sem medo, o conceito e o foco da plataforma. Em vez de transmissão de eventos, direcionamos para transmissão de webinars. E adequamos o modelo de negócio para quem usa com essa finalidade.

Um fator muito importante para escalar é manter seus custos o mais baixo possível até você descobrir o modelo de negócio escalável. Nossa investimento em marketing nos primeiros 3 anos foi zero, pois não estávamos certos de que o modelo escalava.

Nota: você pode conhecer mais sobre a mudança de modelo de negócio citada pelo Thiago no capítulo *Mudança de rumo (pivot)*.

GS: Como a Locaweb o ajudou a chegar até aqui?

TL: Desde 2012, quando a Locaweb fez o investimento, eles têm nos ajudado bastante. Como expliquei, além do dinheiro, temos acesso a toda estrutura do grupo, mentoring, gestão, governança. Nós literalmente podemos nos concentrar em produto, marketing e comercial. Na parte burocrática contamos com eles. Além disso, eles nos dão muito apoio em mentoring para tocarmos a Eventials.

Desde o início de 2013, tenho reuniões quinzenais com o Joaquim Torres (Joca), diretor de produtos da Locaweb, para conversarmos sobre gestão de produto, estratégia, execução, desenvolvimento, UX etc. A cada 3 ou 4 meses, temos reunião de Conselho na qual podemos contar com o Gilberto, o Joca e outros executivos da Locaweb. E sempre que preciso tenho acesso para falar com qualquer pessoa da Locaweb sobre os mais variados assuntos, RH, financeiro, marketing, vendas, UX etc.

GS: Que conselhos você daria para quem está com uma ideia de montar uma startup?

TL: Siga em frente, vale a pena. Mas esteja preparado, pois não existe sucesso rápido. Você vai precisar provar que é capaz antes do mercado lhe dar algo em troca.

Construa um MVP, valide sua ideia, venda para alguém que não seja sua família. Não acredite nessas histórias de startups que já nascem com milhões em investimentos, pois elas são raras e, quando isso ocorre, é porque o fundador já é muito rico e bem relacionado (o que não é caso da maioria de nós).

48. ContaAzul

Trabalhei na Locaweb por mais de 11 anos. Quando entrei lá, eram pouco mais de 100 funcionários, ou seja, era ainda uma startup. Após esses 11, a empresa cresceu muito e hoje tem mais de mil funcionários.

Nesse tempo que passei lá, conheci várias pessoas e, dentre elas, vários fundadores de startups. Um deles foi o Vinicius Roveda, que conheci em 2012, quando a ContaAzul ainda estava dando os seus primeiros passos. A ideia era Locaweb e ContaAzul terem algum tipo de parceria para oferecer a solução de ERP da ContaAzul para os clientes da Locaweb.

Na época, a parceria não vingou, mas Vini e eu conversamos algumas vezes sobre gestão e desenvolvimento de produtos de software e, desde essa época, já havia afinidade sobre esses temas.

Ao longo de 2016, voltamos a conversar e começamos a explorar a possibilidade de eu me juntar ao time da ContaAzul. A empresa agora tem 5 anos e está escalando a uma velocidade incrível. Por esse motivo, o Vini estava buscando pessoas que tivessem já passado por isso em outras empresas e pudessem ajudar o time da ContaAzul a escalar de forma sustentável, mantendo a alta velocidade de crescimento. Resolvi aceitar a proposta e voltar a viver novamente esse clima de startup.

Claro que aproveitei a oportunidade para fazer mais um entrevista para o *Guia da Startup!*

Guia da Startup (GS): Você poderia nos contar como surgiu a ideia da ContaAzul?

Vinicio Roveda (VR): A ContaAzul surgiu com o objetivo de proporcionar uma nova experiência para micro e pequenos empreendedores em termos de sistemas de gestão. Sabemos que a principal causa a mortalidade das micro e pequenas empresas é a falta de planejamento e gestão. Por isso, criamos algo que permite o pequeno empreendedor, com o mínimo de esforço, ter um alto nível de controle do seu negócio e, por consequência, obter melhores resultados. Nossa ideia era baseada em fazer um sistema online de gestão que pudesse ser acessado de qualquer lugar, sem a necessidade de treinamentos e implantação.

Outra preocupação que tínhamos era a capacidade de investimento do pequeno empreendedor e, pensando nisso, criamos uma solução altamente escalável que nos permite oferecer um preço superacessível sem a necessidade de investimentos em infraestrutura própria, basta um computador com acesso a internet para começar a usar.

GS: Como você validou que sua ideia poderia virar uma empresa?

VR: Visualizamos a oportunidade de fazer um sistema de gestão online focado para MPEs em 2007. Desde então, estudamos muito esse mercado. O começo foi muito difícil. Criamos uma primeira versão do produto em 2008, mas acabamos não saindo

dos beta users. Foi muito difícil encontrar o modelo de negócio ideal para escalar. Eu acabei gastando todas as minhas economias e, diante dessas dificuldades, nós acabamos abrindo outra empresa de desenvolvimento de software sob demanda junto com alguns amigos.

Em paralelo a essa empresa, continuávamos com a ideia de fazer um negócio baseado em produto de software e com alta escala. Foi aí que relançamos o projeto com o nome ÁgilERP, isso foi entre 2010 e 2011. Nessa fase, fizemos uma tentativa de utilizar revendedores, mas esse modelo voltou a fracassar, pois os revendedores preferiam vender softwares mais caros e não o nosso que era barato e baseado em mensalidade.

Em 2011, tivemos a oportunidade de conhecer a 500 Startups. Fomos a primeira empresa brasileira a ser escolhida para o processo de aceleração. Tivemos a oportunidade de viver quatro meses na Califórnia, período em que aprendemos muito sobre como acertar o modelo de negócio que utilizamos hoje.

GS: Você teve sócios desde o início? Como você encontrou seus sócios?

VR: Sim, desde o começo o José Carlos Sardagna, o João Zartine e eu estamos juntos nessa jornada. Logo trouxemos também o Anderson Borges. Fiz faculdade com o Sardagna, fizemos o primeiro estágio juntos e, depois de passar por outras empresas, conhecemos e trabalhamos com o João e com o Anderson. Antes da Conta Azul, montamos uma empresa de desenvolvimento de software sob

demanda, a Informant. Nela trabalhamos juntos por alguns anos até criarmos o ContaAzul. Estou contando esses passos que demos juntos para mostrar a importância de conhecer bem e ter afinidade com os sócios com quem você vai trilhar esse caminho.

GS: O que motivou vocês a buscarem investimento?

VR: Para que a gente pudesse ajudar o maior número de pequenos empreendedores o mais rápido possível, precisávamos de ajuda. Essa ajuda era não só o dinheiro, que nos permitiu contratar os melhores profissionais para compor o nosso time, mas também a possibilidade de aprender com quem já fez empresas de sucesso e passou por desafios similares aos nossos. Temos a possibilidade de conversar com pessoas muito experientes do Brasil e de todo o mundo para trocar experiências. Isso nos ajuda muito. Os investidores nos apoiam a estruturar o negócio e nos tornar líderes no segmento de sistema de gestão online com apenas 3 anos de existência.

Além de dois fundos americanos (500 Startups e Ribbit Capital) e dois brasileiros (Napkn Ventures e Monasshees), em 2013 recebemos um aporte da Valar Ventures, fundo do Peter Tiehl, que foi um dos criadores do Pay Pal e um dos primeiros investidores do Facebook. Recentemente recebemos mais um aporte que teve a participação da Tiger Global.

GS: Hoje podemos dizer que a ContaAzul atingiu a fase de “escala”, ou seja, não é mais uma startup. Quais são, na sua opinião,

os principais fatores que ajudaram vocês a chegar nessa fase?

VR: Foi uma combinação de fatores, mas eu acho que o mais importante foram as pessoas. É essencial ter as pessoas certas. Não basta só ter as melhores pessoas em cada função da empresa. Elas precisam estar alinhadas com o mesmo propósito. No nosso, o propósito de ajudar o pequeno empreendedor a ter sucesso, e com os mesmos valores, ou seja, com o mesmo entendimento sobre a maneira correta de endereçar as situações.

Tendo as pessoas certas, conseguimos construir um produto simples e fácil de usar, mas que, apesar de simples, resolia problemas reais dos pequenos empreendedores.

Com o time certo, criamos um atendimento ao cliente UAU, ou seja, quando o cliente é atendido por nós, ele é surpreendido positivamente. Ele fala “UAU”.

GS: Que conselhos você daria para quem está com uma ideia de montar uma startup?

VR: É um caminho difícil, mas vale a pena. Hoje podemos ver que ajudamos milhares de pequenos empreendedores de todo o Brasil a terem sucesso. Recebemos testemunhos todos os dias que nos enchem de alegria e nos dão a certeza de que estamos no caminho certo.

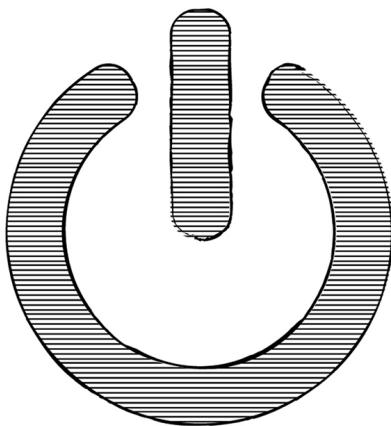
Ter um ótimo time é fundamental. E quando falo em time, não é só funcionários. A primeira escolha são os sócios. Escolha pessoas com quem você tenha afinidade para trabalhar junto e

para encarar momentos difíceis. Escolha bons investidores, que aportem mais que dinheiro, que lhe ajude a atingir os objetivos.

É isso! É um caminho difícil, mas vale muito a pena pela satisfação de poder ajudar pessoas a realizarem seus sonhos.

PARTE VIII

CONCLUINDO



Os próximos capítulos serão de conclusão do livro. No capítulo sobre bibliografia, vou apresentar alguns livros sobre os temas desenvolvimento de produto, inovação e startup. No último, apresentarei uma síntese de tudo o que foi apresentado no *Guia da Startup*.

Está quase acabando!

49. Para aprender mais

Sempre gostei muito de ler e acho a leitura uma fonte fantástica de conhecimento. Li e continuo lendo muitos bons livros sobre desenvolvimento de produto, inovação e startup. Por isso, vou deixar aqui uma lista de livros recomendados para qualquer pessoa interessada em se aprofundar nesses temas.

Contudo, a leitura é só uma parte do aprendizado. Outra parte essencial é a prática, a experiência, a mão na massa. Por esse motivo, não se restrinja a ler, comece já a fazer seus experimentos para acumular conhecimento prático. Esse conhecimento prático das experiências e teórico das leituras funcionam em conjunto para aumentar sua sede por novas experiências e por mais conhecimento teórico.

Além dos livros a seguir, há vários blogs interessantes de se acompanhar, como palestras e eventos dos quais vale a pena participar. É sempre bom conhecer mais pessoas e histórias relacionadas a produtos e startups de sucesso. Sempre se aprende muito trocando experiências.

Bom, vamos à lista. Vou começar com a indicação do meu segundo livro, lançado em 2015, **Gestão de produtos: como aumentar as chances de sucesso do seu software**, também pela Casa do Código. Ele é dividido em 5 grandes áreas:

- Definições e requisitos;

- Ciclo de vida de um produto de software;
- Relacionamento com as outras funções;
- Gestão de portfólio de produtos;
- Onde usar gestão de produtos de software.

Esse livro é indicado não só para quem tem software como seu core business, como também para empresas que desenvolvem software sob demanda e empresas que não têm software como seu core business, mas usam software para se comunicar com seus clientes como, por exemplo, escolas, bancos e laboratórios clínicos.

Outros livros que podem interessar:

- **Inspired: How To Create Products Customers Love**, do Marty Cagan, ex-VP de gestão de produtos no eBay. É o manual de gestão de produtos de software. Explica todos os principais conceitos relacionados à gestão de produtos. Para as pessoas que vêm trabalhar comigo no meu time de coordenação de produtos da Locaweb, esse livro é leitura obrigatória.
- **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Ele introduz um novo framework para analisar modelos de negócio, o Business Model Canvas (BMC). Gosto bastante desse framework, só que o BMC me parece mais focado para empresas já em andamento, e não para startups. Além disso, ele é genérico, ou seja, serve para qualquer tipo de empresa. Do livro, destaco as partes 2 e 3 (*Patterns* e *Design*). A parte 2 ensina

diferentes modelos de negócio que podem ser utilizados, já a 3, que acho a mais importante do livro, ensina várias técnicas para entender o problema ou a necessidade do cliente.

- **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**, do Ash Maurya. Cria um framework a partir do BMC, só que mais aplicável a startups, pois fala em problema, solução e métricas, o que, em uma startup, é fundamental estar bem claro. Por outro lado, mesmo o Lean Canvas é genérico, ou seja, é aplicável para qualquer tipo de empresa. Ele traz questionamentos que, para uma startup de produto, são um pouco de “overthinking”. Por exemplo, “*channels*” para uma startup de produto de software é principalmente a web ou lojas de aplicativos. É possível ter vendas diretas com uma força de vendas, e vendas indiretas com programas de afiliados e recomendação, mas essa opções costumam aparecer mais para a frente no ciclo de vida do produto de software. “*Revenue stream*” são aqueles sobre os quais comentei no capítulo sobre como ganhar dinheiro com seu produto de software. Acho bacana tanto o BMC quanto Lean Canvas, pois eles nos fazem pensar em vários pontos importantes. Só que, para um produto de software, usá-los pode ser um pouco de “overthinking” demais.

- **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**, do Eric Ries, que é muito amigo do Steve Blank. Esse livro foi resultado do blog *Startup Lessons Learned* que ele escreveu (e continua escrevendo) sobre as suas experiências com sua startup. Também é focado em startups de forma geral, não só em startups de

produto de software. Chega até a falar sobre startup de uma ONG. Fala de conceitos bastante conhecidos como o MVP (*Minimal Viable Product*, ou Produto Mínimo Viável) e do ciclo de feedback *Build-Measure-Learn* (Construa-Meça-Aprenda). Foi lançado em português recentemente com o título *A Startup Enxuta*.

- **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win**, de Steve Blank, livro que trata de startup de forma genérica, mas que cria um conceito muito importante, o de *customer development* (ou desenvolvimento do cliente). Segundo sua tese, as startups não morrem pela dificuldade em fazer um bom produto, mas sim pela dificuldade em encontrar clientes para esse produto. Daí a ideia de buscar e desenvolver o cliente antes de desenvolver o produto. Esse é um livro que trata de startups de forma genérica, ou seja, serve para qualquer tipo de startup, não apenas as que fazem produto de software.
- **The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany**, de Brant Cooper e Patrick Vlaskovits. O livro é bem denso, então Brant e Patrick fizeram um excelente resumo de 104 páginas. Ele é mais um que trata de startups de forma genérica, ou seja, serve para qualquer tipo de startup, não apenas as que fazem produto de software.

- **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**, do Steve Blank e Bob Dorf. É uma atualização do *The Four Steps to the Epiphany*, trazendo mui-

to material prático e checklists. Mais uma tese do Steve Blank é apresentada nesse livro, startups não são uma versão pequena de uma grande empresa, mas uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, que pode ser repetido e que seja lucrativo. Esse é mais um livro que trata de startups de forma genérica, ou seja, serve para qualquer tipo de startup, não apenas as que fazem produto de software. Quando pensamos em startup de produto de software, várias dos questionamentos e complexidades desse e dos dois livros anteriores (*The Four Steps to the Epiphany* e *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*) não são necessários.

- **Start Small, Stay Small: A Developer's Guide to Launching a Startup**, de Rob Wallin e Mike Taber. Livro feito por desenvolvedores para desenvolvedores que querem lançar um produto de software com várias dicas bem práticas. Só que algumas delas bem focadas no cenário americano.
- **Founders at Work: Stories of Startups' Early Days**, de Jessica Livingston, conta o início da história de várias empresas de sucesso, como PayPal, Hotmail, Yahoo, Apple, Gmail, 37signals, Fog Creek Software, Flickr, entre outras.
- **The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business**, de Clayton M. Christensen, professor de Harvard muito conhecido por seu trabalho com inovação. Nesse livro, o Prof. explica o que é inova-

ção e quais os tipos de inovação aplicáveis ao desenvolvimento de produtos de tecnologia. Ele também analisa por que uma empresa, à medida que vai se tornando maior, tem sua capacidade de inovar comprometida, o que abre espaço para entrada de startups que podem vir a prejudicar seu crescimento. São as inovações disruptivas. Para os jornais e revistas, a internet é um exemplo de inovação disruptiva, pois os está forçando a rever seu modelo de negócios, visto que os leitores preferem ler notícias online, e a receita de anúncios não está migrando para internet no mesmo volume que existia nos jornais e revistas físicas. Na entrevista com o pessoal da Caelum, falamos sobre esse dilema.

- **The Business of Software**, de Michael A. Cusumano, professor de administração de empresas no MIT. Segundo o Prof. Cusumano, administrar empresas que entregam software, quer seja o mesmo software para vários clientes, quer seja software feito sob demanda para um cliente específico, tem particularidades que diferem da administração tradicional de empresas de produção (indústria), de serviço ou de comércio. Nesse livro, ele discorre sobre essas particularidades, incluindo dois capítulos inteiros, de um total de sete, dedicados a startups de software.
- **Direto ao Ponto: Criando produtos de forma enxuta**, do Paulo Caroli. Ele compartilha uma sequência de atividades rápidas e efetivas para entender e planejar a criação de produtos enxutos, baseadas no conceito de Produto Mínimo Viável.

- **Getting Real: The smarter, faster, easier way to build a successful web application**, de Jason Fried, David Heinemeier Hansson e Matthew Linderman. Esse livro conta como o pessoal da 37signals fez seus produtos de sucesso. Tem várias dicas práticas muito bacanas, e uma versão em português na web.
- **Rework**, de Jason Fried e David Heinemeier Hansson. É o segundo livro do pessoal da 37signals. Nele, eles falam menos de desenvolvimento de produto e mais sobre com ter uma empresa startup enxuta e eficiente, sem precisar varar noites e noites trabalhando.
- **Don't Just Roll The Dice: A usefully short guide to software pricing**, de Neil Davidson, ensina o básico sobre especificação de software. A explicação da curva de demanda no capítulo vem desse livro. É um livro curto de 68 páginas, e uma leitura obrigatória sobre especificação de produto de software. Está disponível em PDF.
- **Don't Make Me Think: A Common Sense Approach to Web Usability**, de Steve Krug. Livro obrigatório para qualquer pessoa que vai trabalhar com produtos web, pois ensina os conceitos básicos de usabilidade e design web.
- **Startup Brasil**, de Marina Vidigal e Pedro Mello. Conta a história dos fundadores de algumas empresas de sucesso do Brasil: O Boticário, Locaweb, Cacau Show, Buscapé, Grupo Arizona,

AgênciaClick, Turma da Mônica, Flytour e AGV Logística. É um livro parecido com o *Founders at Work*, só que com histórias brasileiras.

Boa leitura!

50. Recapitulando

Por duas vezes, tive a oportunidade de assistir à aula dada por um prof. do MIT chamado Ralph Kaatz. A aula dele é muito interessante, repleta de histórias para ilustrar os conceitos que ele está passando. O que mais gosto de suas aulas é sua capacidade de síntese. Foram 32 horas de aula com ele, sendo 16 de cada assunto, mas ele é capaz de sintetizar todo o conteúdo em poucas frases.

Poder de síntese

Os dois temas podem ser muito úteis para desenvolvimento de produto e para startups, e podem ser sintetizados em:

- **Liderança:** para o Prof. Kaatz, liderança se resume a fazer duas coisas: uma tática e outra estratégica. A tática é remover impedimentos para que seu time possa trabalhar da forma mais produtiva possível. A estratégica é setar o contexto, ou seja, sempre que você passar para alguém algo para ser feito, deixar claro por que aquilo está sendo pedido e onde aquilo se encaixa no planejamento maior.

- **Inovação:** segundo o Prof. Kaatz, inovação não é simplesmente conhecer a última tecnologia. É preciso conhecer não só a

última tecnologia, como também o máximo de tecnologias disponíveis. Além disso, é preciso conhecer muito bem as pessoas, seus problemas e suas necessidades. Somente quando se usa o conhecimento das tecnologias para resolver um problema ou atender a uma necessidade de um grupo de pessoas é que se tem uma inovação.

Síntese do Guia da Startup

Vou agora tentar imitar a capacidade de síntese do Prof. Kaatz com o *Guia da Startup*:

“Startup é um experimento no qual você busca criar um produto de software para resolver um problema de um grupo de pessoas. Para se construir um produto de sucesso, é necessário ter um profundo conhecimento das pessoas que vão usar esse produto, de seus problemas e necessidades. A melhor forma de adquirir esse conhecimento é tendo um produto mínimo para apresentar para essas pessoas que, a partir do uso desse produto mínimo, vão lhe dar feedback de várias formas. Essas formas serão tanto diretas, como quando seu usuário lhe manda um e-mail, como indiretas, como quando você analisa dados de uso de seu produto. Por meio desse feedback, você ajusta seu produto até atingir o objetivo (receita, redução de custos, base de usuários, coleta de dados etc.) que você definiu para esse produto”.

Próximos passos

Vou continuar postando no blog Guia da Startup (<http://guiadastartup.com.br>) dicas eventuais sobre startup e desenvolvimento de produtos de software. E continuarei postando também todas as minhas experiências com o ContaCal. Eventualmente, esse material novo poderá fazer parte das futuras edições deste livro. Se você adquiriu a versão digital do livro, essas edições estarão disponíveis sem custo.

Recomendo que, se você ainda não pôs a mão na massa, vá colocar, pois a melhor forma de aprender é experimentando. Se você tem algumas ideias na cabeça, teste criando uma página simples para cada ideia e chamando tráfego para elas com o Google AdWords. Meça seus resultados, escolha a que mais converte e faça um produto mínimo o mais rápido possível, para que você possa colocá-lo na frente dos interessados e começar a colher o feedback.

A partir daí, a diversão só vai aumentar! Boa sorte e não deixe de compartilhar suas experiências!

51. Referências bibliográficas

- ANTHONY, Scott. *The dangers of the minimal viable product.* 2012. Disponível em: http://blogs.hbr.org/anthony/2012/04/the_dangers_of_teh_minimal_via.html.
- BLANK, Steve. *How to build a billion dollar startup.* 2012. Disponível em: <http://steveblank.com/2012/04/19/how-to-build-a-billion-dollar-startup>.
- DAVIDSON, Neil. *Don't Just Roll The Dice: A usefully short guide to software pricing.* Talk Publishing, 2009.
- DENNE, Mark; CLELAND-HUANG, Jane. *Software by Numbers: Low-Risk, High-Return Development.* Prentice Hall, 2003.
- EVANS, Eric. *Domain-Driven Design: Tackling Complexity in the Heart of Software.* Addison-Wesley Professional, 2003.
- FRIED, Jason. *Caindo na real.* 2005. Disponível em: http://gettingreal.37signals.com/GR_por.php.
- DOGRULTAN, Ertan; BERMAN, Ron; MARMER, Max; HERRMANN, Bjoern Lasse. *Startup genome report: A new framework for understanding why startups succeed.* 2011. Dis-

ponível em: http://www.guiadastartup.com.br/wp-content/uploads/2012/07/Startup_Genome_Report_version_2.1.pdf.

MITRA, Sramana. *The other 99 percent of entrepreneurs*. 2012. Disponível em: <http://www.readwriteweb.com/start/2012/01/the-other-99-of-entrepreneurs.php>.

OECD. *Rarity of high growth young companies*. 2012. Disponível em: <http://smallbiztrends.com/2012/04/rarity-of-high-growth-young-companies.html>.

RIES, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011.

ROSS, Philip E. *The expert mind*. 2006. Disponível em: <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=the-expert-mind>.

VACANTI, Vinicius. *How we fooled ourselves into delaying our startup's launch*. 2012. Disponível em: <http://viniciusvacanti.com/2012/04/02/how-we-fooled-ourselves-into-delaying-our-startups-launch>.

VARIAN, Hal. *Versioning information goods*. 1997. Disponível em: <http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Papers/version.pdf>.