

RECORRÊNCIA

A economia que transformou empresas como
Netflix, Slack, Smartfit e Sem Parar.

PREFÁCIO

Investidores amam recorrência.
Empreendedores, nem se fala.

Obviamente, negócios recorrentes são menos arriscados, do ponto de vista de investimento, do que modelos que não possuam algum tipo de recorrência na venda.

Wall Street, B3, Nasdaq e qualquer outra bolsa de valores sinalizam isso também.

Elas adoram negócios recorrentes.

Netflix, Salesforce, Adobe, Dropbox, Spotify e algumas dezenas de empresas são alvo de investidores que sabem que vender sempre é diferencial. Estou falando desde investidores anjos até os *day traders* das bolsas de valores pelo mundo.

Analisar um balanço de uma empresa com receita recorrente é muito mais gostoso do que uma empresa que tem a necessidade de vender para o mesmo cliente muitas vezes de forma pontual.

Basta analisar o case recente da entrada do PagSeguro na bolsa NYSE. É um tremendo orgulho ver a bandeira brasileira no mercado mais competitivo do mundo.

E, ainda por cima, fazendo bonito! Desde o IPO do Snapchat, não se via tamanha estreia na mesma bolsa. E, o que o PagSeguro conseguiu ao longo do tempo, foi criar uma receita recorrente num mercado, até então, desprezado por todo o setor de pagamentos: o do micro negócio.

Os números apresentados no pré-IPO ilustraram claramente uma estratégia de crescimento baseada em receita recorrente, mesmo que não baseada em assinaturas.

O V I N D I

Mais de **3500** empresas
confiam na gente.

Nossa Missão:

Ajudamos empreendedores e empresas
a venderem mais e sempre.

Algumas delas:

movile



**Resultados
Digitais**

endeavor
BRASIL



Recorrência.

A economia que transformou empresas como Netflix, Slack, Smartfit e Sem Parar.

Um estudo independente escrito por: Rodrigo Dantas

Revisão: Livia Freitas (Vindi)

Arte e Produção Gráfica: Diogo Leite (Vindi)

Colaboração: Elias Bruno (Content Manager VTEX)

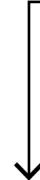
Realização:



V I N D I

ÍNDICE

0	- Prefácio	2 pg.
1	- Sobre o modelo e a Economia da Recorrência	7 pg.
2	- Cases Internacionais	17 pg.
3	- Cases Nacionais	37 pg.
4	- Investidores: Venture Capital (e Private Equity)	70 pg.
5	- IPO's	75 pg.
6	- Transformação digital do varejo (por VTEX)	84 pg.
7	- Conclusão	96 pg.



YES, WE HAVE THE UNICORNS HERE!

Esse prefácio já deve fazer um *disclaimer* que não vou, obviamente, me aprofundar em cases como Apple, Google, Amazon e outras empresas que possuem modelos recorrentes, mas que já estão mais que validadas em modelo, mercado e escala. E que já sabem vender assinaturas como ninguém.

O principal objetivo desta publicação é ilustrar que a minha jornada de 5 anos à frente da Vindi merece ser ilustrada no que vi, vivi e respirei nesse modelo. Avalei cada cliente com desvios padrões de crescimento e encolhimento na plataforma.

Criamos o Assinaturas Day (fizemos 7 edições), lançamos um livro (o Economia do Acesso). Mais do que isso, estudamos diversos cases, vimos nascer e morrer milhares de startups na nossa empresa, em que nossa ferramenta estava funcionando. A maioria delas, com modelos recorrentes.

E, ainda assim, fomos curiosos para ligar para os empreendedores (descaradamente) e perguntar como estavam crescendo. Portanto, vale entender e ter a certeza que esse não é um material acadêmico.

É um testemunho.

1

A ECONOMIA DA **RECORRÊNCIA**

SOBRE O MODELO

1

Sobre o Modelo e a Economia da Recorrência

Quando eu tomei um café com o Maurício Kigielo no Octavio Café em 2015, já havia entendido cada detalhe do Smartbill, meu principal concorrente na época. Maurício havia fundado a empresa, depois de realizar a venda do Site Blindado (SaaS focado em segurança) para o grupo Arpex.

Curiosamente, ele fundou o Smartbill meses antes de fundarmos a Vindi, em 2013. Estávamos criando duas empresas para atender a chamada “Economia da Recorrência”.

Meu sonho e o dele na época era dominar o *SaaS Billing* de todos os cases recorrentes do país. **Esse era o plano.**

O que descobrimos é que fazer *billing* para negócios SaaS e de assinaturas é extremamente complicado. Do ponto de vista técnico, comercial e porque a maioria dos clientes confundiam nosso negócio.

Nos confundiam com gateways de pagamentos e *softwars houses*. A Zuora, maior case de plataforma para *subscription* do mundo, tinha 100 clientes nos EUA e estava claro que tinha uma dificuldade de escala grande, já que atender cases da Fortune 500 dói. **E DEMORA.**

A gente teve um trabalho grande, desde 2013, para educar o mercado a entender de forma rápida o que era o *subscription model* no país e como isso mudaria a cara do negócio de varejos, empresas de tecnologia e apps.

Nesse momento, a DGF liderava a rodada de R\$ 16 milhões na Resultados Digitais. A “RD” tinha apenas 300 clientes. E a ContaAzul (com 10 mil clientes pagantes) recebia sua série B.

Sinais importantes eram apontados: o Brasil sabe fazer SaaS! O Playkids, app infantil da Movile começava a escalar para os milhões de usuários. Era bom ver cases recorrentes crescendo e fazendo escola! **Gartner, Forrester e CB Insights** afirmavam pela primeira vez que *subscription* não era somente uma tendência, mas a salvação para empresas de tecnologia. Aleluia.

VOLTANDO PARA 2017!

A gente adquiria, em junho daquele ano, 100% do Smartbill, das mãos dos empreendedores e dos fundos de *venture capital* Astella e SP Ventures. E enfiávamos a cabeça, os pés e o coração na Economia da Recorrência.

DIFERENTES MODELOS

Existem diferentes tipos de modelos recorrentes e de assinaturas. Vale entender um pouquinho o que cada um pode proporcionar. Também adianto que receita recorrente não é somente receita através de assinaturas, e sim: garantir a venda pelo maior número de vezes, para o mesmo cliente.

Mas temos algumas diferenças no modelo de assinatura clássico: aquele da cobrança automática. **Vamos a eles:**

A) assinatura tradicional

Chamamos de assinatura tradicional (ou direta) aquela que precisa pagar antes de usar. E-commerce e serviços com entrega de conteúdo como a Empiricus, por exemplo, precisam cobrar antes de liberar o produto. Por isso, necessitam bilhetar a assinatura antes. É o mais comum dos modelos.

É o que chamamos aqui na Vindi de **cobrança recorrente**.

O trial nesse modelo tradicional é um instrumento muito usado.

Grande aliado do modelo de assinaturas B2B e B2C, o famoso “experimente” é uma das poderosas ferramentas para adquirir clientes recorrentes em plataformas SaaS e aplicativos. Especialmente se o produto estiver “afiado”.

- Trial com cartão de crédito e dados de pagamento

O exemplo clássico disso é a Netflix, que na hora do cadastro do cliente, obriga-o a escolher a forma que vai pagar. Atualmente a plataforma permite a cobrança com cartão de crédito, cartão de débito e pré-pago. Ao fim do período de trial, a bilhetagem ocorre.

- Trial sem dados de pagamento

A ContaAzul permite o trial sem dados de pagamento. As empresas entram no trial e, depois de dias, são sutilmente barradas do uso do sistema, levando-as para o checkout. Funciona muito bem também.

* Na entrega de produto físico ou conteúdo completo, o trial não é praticado.

B) Assinatura configurável ou combo

Esse é um dos exemplos de grande complexidade para soluções de *billing*. Nesse modelo, o cliente escolhe como e o que virá na assinatura dele. Ele monta o combo que virá numa assinatura personalizada. A Petlove usa muito bem esse modelo.

Na prática cada assinante possui um preço, itens e logísticas diferentes.

C) Assinatura com plano fixo + produtos e serviços avulsos

Nesse modelo, o serviço oferece uma assinatura padrão e a possibilidade de incluir na cobrança, serviços e produtos avulsos como itens recorrentes. As empresas de telefonia são feras nesse tipo de fixo+combos, em que o cliente contrata um plano de valor fixo e pode incluir franquias para tipos de serviços diferentes.

VENDA **RECORRENTE**

Esse modelo é um dos mais poderosos do varejo. Consiste em guardar os dados de pagamento do cliente, possibilitando a ele a liberdade de comprar recorrentemente toda vez que precisar. Adivinha quem usa isso de forma profissional?

A Amazon. O Dash, botão de compra rápida da gigante, é um dos maiores cases de venda recorrente do mundo.

A prática é simples, para clientes recorrentes é o que o e-commerce chama de compra com 1 clique (*one click buy*). Centenas de clientes da **Vindi** usam essa solução.

A Economia da Recorrência empodera empresas

No manifesto que escrevemos em 2014

(<https://www.vindi.com.br/economia-da-recorrenca/>), afirmamos que:

A economia da recorrência é o “ganha-ganha” entre empresas e clientes. Nomes como Salesforce, Netflix, Spotify, Sem Parar, Zendesk, Mailchimp, Zuora, SmartFit entre outras milhares, já transformam o mundo através dessa nova economia.



Por esse princípio, o manifesto da economia da recorrência contempla algumas regras e princípios:

- *Simplicidade na adesão e no cancelamento;*
- *Precificação baseada em consumo, tabelas ou ranges;*
- *Serviços transparentes (sem “contratos leoninos”);*
- *Serviços e produtos “as a service” (direitos de acesso e não propriedade);*
- *Conveniência, comodidade e utilidade.*

Esse manifesto até hoje continua atual e temos a certeza que ele empodera empresas. Vamos aos porquês:

RECEITA RECORRENTE POSSIBILITA CRESCIMENTO RÁPIDO.

Em 2020, segundo a Gartner, **80%** das empresas de tecnologia serão negócios de assinatura. Adobe virou a chave, Microsoft, SAP, Oracle, IBM e todos os gigantes demoraram, mas estão puxando para cima, toda galera debaixo.

Mas não é por conta de tendência (de consumo) que esse negócio de faturar através de assinaturas/mensalidades prosperará cada negócio.

É por conta da sustentabilidade dos negócios. Se o produto ou o serviço for de alto consumo, pode virar algo grande com assinaturas. Por isso, é importante saber e ter a certeza que vender através do modelo de assinaturas passa a ser um grande negócio, se o produto ou serviço for realmente de alto consumo recorrente.

O primeiro motivo no qual investidores olham com mais tranquilidade o investimento em startups desse tipo é que elas, na sua maioria, conseguem se dedicar para crescimento mais rapidamente e algumas reinvestem agressivamente o acúmulo de receita recorrente adquirida.

O que faz desse tipo de negócio, uma alavanca para aumentar receitas.

O case mais simples para analisar essa afirmação é o da Smartfit, na qual criou *um sistema low cost* de entrega de serviços de academia de ginástica e já atinge mais de 1,5 milhão de pessoas no mundo.

A escala criada para ter centenas de academias, milhões de alunos e manter um crescimento de forma sustentável não seria possível se ainda estivesse vendendo planos de academias com cheques pré-datados ou pagamento com dinheiro no balcão.

Parte desse crescimento e investimento está no modelo adotado pelo grupo Bio Ritmo, em se definir como um negócio recorrente (assinaturas) e não de vendas avulsas, como eram as academias até então.

É um dos maiores cases de recorrência do mundo.

Previsibilidade

Seria fácil citar o livro Predictable Revenue aqui, mas a previsibilidade de números não é sonho exclusivo de vendedores e empreendedores, é dos investidores também. Na verdade, é uma grande utopia pensar que um negócio que nasce com uma recorrência de vendas seja um sonho fácil para se viver.

“CLIENTES RECORRENTES SÃO FREGUESES”...

...e a exigência deles é bem mais alta que um cliente pontual. Afinal, ele vai se relacionar com a empresa de forma bem próxima. Prepare-se para feedbacks, críticas e até insatisfação, caso a estratégia de crescimento não seja bem planejada em termos de atendimento, logística e produto.

Porém, o ponto-chave para um negócio recorrente ser atrativo para investidores e empreendedores é exatamente ter maior previsibilidade do negócio em si. Isso para fluxo de caixa, crescimento de clientes, time e necessidade de investimento. Outro ponto importante é exatamente o custo de aquisição. **Conquistar um cliente novo, custa 5x mais do que manter um atual.**

E-commerces, por exemplo, sofrem mensalmente para trazer clientes de volta todos os meses. Precisam convencer um bocado de gente a comprar novamente, mensalmente.

Por trás desse fluxo tem um oceano de dinheiro que é gasto com mídia paga. Quem fica feliz com essa mecânica é o Google e o Facebook.

Em negócios SaaS e de assinaturas, mesmo que a estratégia seja investir em Ads, o custo é amplamente menor. Pois nesse modelo, a aquisição é pautada em conquistar um assinante, não um cliente. Na prática, (no mês seguinte) você não precisará convencê-lo de que precisa comprar o produto/serviço. O desafio primário para essas empresas recorrentes é manter a base adquirida.

O investidor sabe que precisa olhar muito pelos “furos no balde”. E costuma avaliar de outra forma, esses tipos de negócio. Um dos investidores dedicados a aplicar e estudar negócios SaaS é o Tomaz Tunduz (tomtunguz.com), investidor da Redpoint. **Vale muito conhecer.**

O QUE O MERCADO
E INVESTIDORES
ADORAM ANALISAR
EM NEGÓCIOS
RECORRENTES?
MÉTRICAS!

As principais métricas analisadas são:

- CAC (Custo de aquisição do cliente);
- LTV (Valor do tempo de vida do cliente);
- Churn Rate (Taxa de cancelamento);
- CAGR (taxa de crescimento anual);
- MRR (Faturamento recorrente mensal);
- ARR (Faturamento recorrente anual).

Não vou detalhar cada item aqui, convido você a uma leitura específica do tema no nosso blog.vindi.com.br.

2

Gringos. SaaS e Subscriptions Internacionais

FÁBRICAS DE UNICÓRNIOS E
GROWTH HACKING DE VERDADE.

2 Gringos. SaaS e Subscriptions Internacionais

Obviamente, os números de cases internacionais são maiores que a maioria dos negócios recorrentes do país. Mas servem como um playbook interessante para analisar esse tipo de modelo.

Efeito Netflix

Antes da Netflix e também da Adobe mudar o modelo, existia uma dúvida se de fato o modelo de assinaturas era viável e sustentável ao longo do tempo. A Netflix vem (de forma avassaladora) mostrando que sim. E Adobe, mais ainda, já que mudou o modelo totalmente e vem apresentando, ano a ano, números impressionantes, especialmente em criar um modelo B2B e B2C ao mesmo tempo.

Aliás, a Adobe é tida pelo mercado como a “Princesa dos Investidores” em Wall Street. Ilustramos melhor o case da empresa, no final deste capítulo.

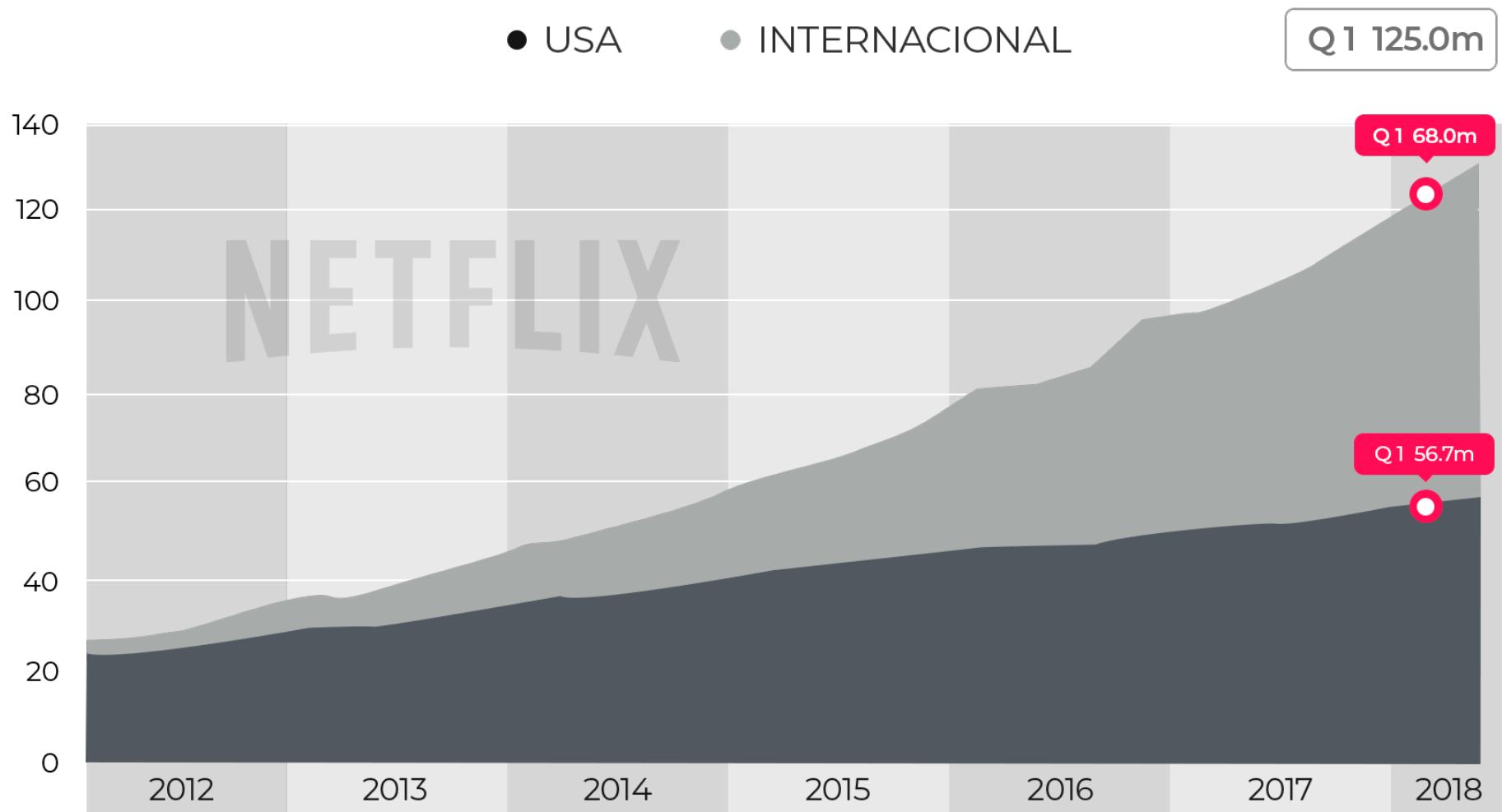
Já a Netflix, maior case de assinaturas mundial é *hors concours*, a gente sabe. Mas, sua estreia em Wall Street em 2004, foi um divisor de águas. Por trás de *Stranger Things*, *House Of Cards* entre outras produções exclusivas, está o fato de ter uma estratégia clara de crescimento do número de assinantes. Entregar conteúdo (se possível exclusivo) para crescer as receitas é claramente o foco da empresa.

E deu certo demais.

Só para ter uma ideia do poder do *streaming*, a Netflix adquiriu 7,5 milhões de novos assinantes de janeiro a março deste ano de 2018, **totalizando 125 milhões de assinantes globalmente!** Desse número, 68 milhões são assinantes de fora dos Estados Unidos.

Netflix Hits 125 Million Subscribers

Number of Netflix streaming subscribers at the end of the respective period*



A Netflix é um colosso em termos de crescimento.

A Poderosa Atlassian

Pouco difundida pela mídia brasileira (e até internacional) a Atlassian é um diamante entre as techs! Dona dos softwares Confluence, Trello, Jira, Bitbucket entre outros, a Atlassian é, disparada, uma das mais poderosas no crescimento do *market cap*.

Fundada em 2002 na Austrália, por Mike Cannon-Brookes e Scott Farquhar, essa *venture builder* de softwares de gestão tem um dos maiores cases de IPOs techs da história. Em 2015, levantaram cerca de U\$462 milhões com um valuation de U\$4,6 bilhões!

Em 2017, a empresa atingiu U\$10 bilhões de valuation e ultrapassou U\$1 bilhão em faturamento.



DATA BASE: MAIO/2018

Softwares são grandes motores para negócios em alto crescimento no mercado americano e no mundo.

Cases como a Atlassian, enchem os olhos de investidores à procura de um novo unicórnio no mercado. Assim também foi com Dropbox, Hubspot, Square (que também possui um modelo recorrente), Zuora, Oracle e, obviamente, a Salesforce.

Mas eu fiz questão de separar quatro cases emblemáticos (três deles ainda não foram para IPO) que são verdadeiras aulas de como criar um negócio de alta escala no nível global.

ADOBE

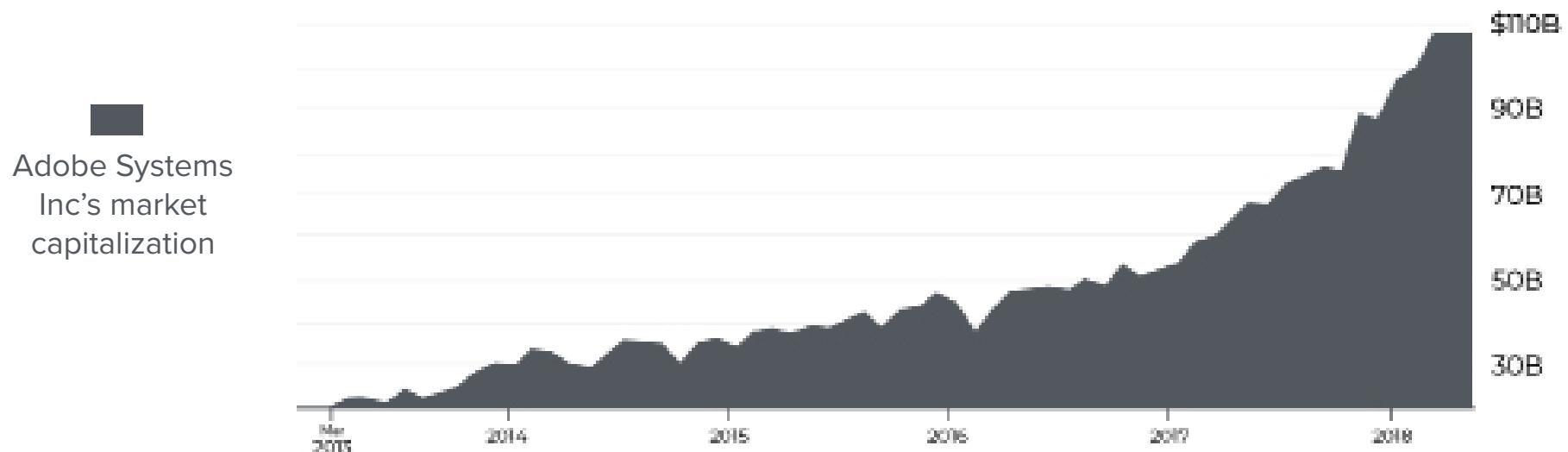
DO CD-ROM AOS U\$ 6 BILHÕES DE FATURAMENTO (COM ASSINATURAS).

O valor de mercado da Adobe, desde 2012, ano em que divulgou a criação do Creative Cloud (serviço de acesso dos programas da empresa), quadruplicou de forma espantosa, levando a empresa a valer mais de U\$ 100 bilhões.

Naquele mesmo ano, a empresa publicava o faturamento da época, algo em torno de U\$ 3,4 bilhões. O relatório apresentado recentemente (MAR/18), ilustrou um faturamento recorrente anual (ARR) de U\$ 5,7 bilhões em 2017. Um recorde.

Coincidência terem mudado para o modelo de assinaturas?

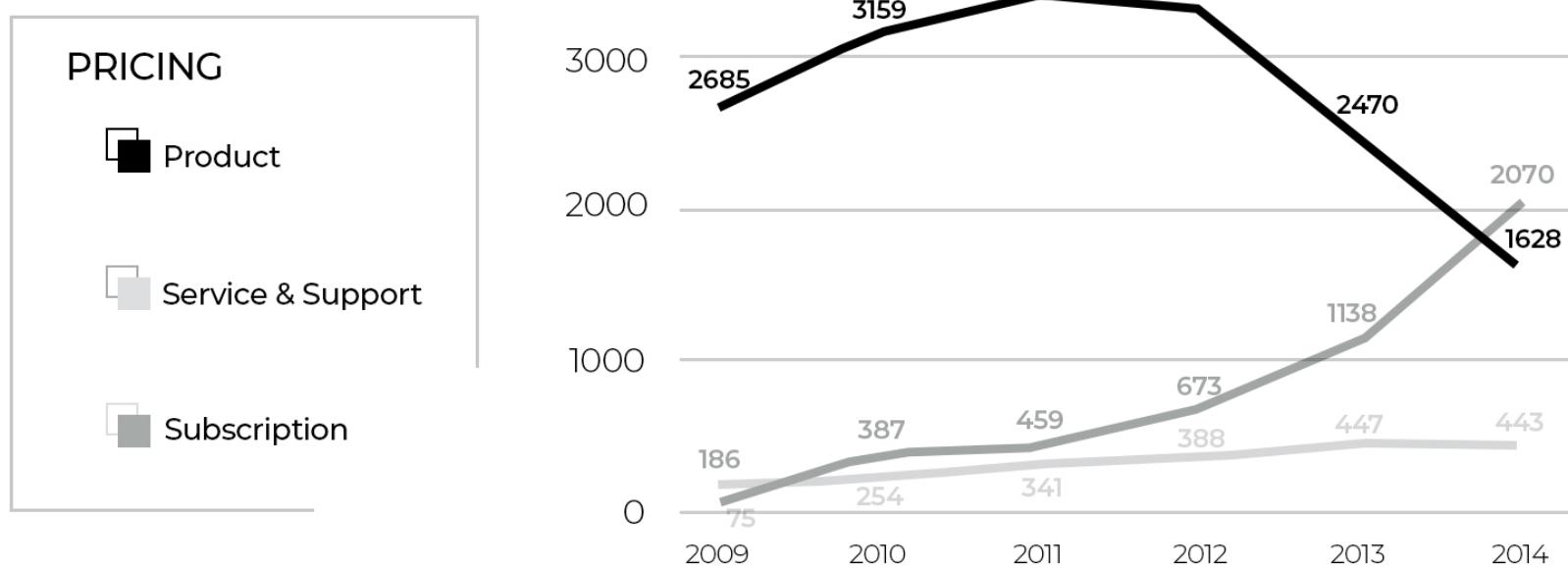
Tanto que os investidores de Wall Street chamam a empresa de “*Darling Cloud*”. No último resultado do *quarter*, publicado em março de 2018, a empresa anunciou um resultado importante para a mudança do modelo para os investidores e para o mercado de cloud.



O fato é que o modelo (e a mudança dele) provados pela Adobe, servem de lição para qualquer negócio que se baseia em receitas por demanda ou licença, talvez seja a hora de mudar.

A empresa conseguiu provar que o modelo de assinaturas era um bom negócio já em 2014, com os resultados apresentados ([veja ilustração abaixo](#)).

Em pouco tempo, a empresa gerava mais dinheiro com assinatura do que com as outras fontes de receita.



No mesmo ano, a empresa anunciava que mudaria 100% do modelo, que faria uma transição de todos os produtos para o Creative Cloud. Em entrevista para a CNBC no começo desse ano (2018), Shantanu Narayen, CEO da Adobe, afirmou ter 14 milhões de assinantes.

- De 1,8 milhão (2014).
- Para 14 milhões de assinantes em 2018.

SLACK

COMO O SLACK SE TORNOU UMA EMPRESA BILIONÁRIA SEM UM ÚNICO VENDEDOR?

Vamos falar dos “extraterrestres” do Slack. Fundada em 2013 em São Francisco, esse unicórnio é, de fato, o case SaaS mais legal dos últimos tempos. O crescimento do Slack é bizarro (no bom sentido).

Com um apelo de **“Be Less Busy”** (Fique Menos Ocupado), o Slack lançou em 2013 um produto de dar até raiva, de tão bem feito. E acertaram na mosca, o *timing*.

O beta do software foi lançado naquele ano de 2013, para um grupo de desenvolvedores, hackers e amigos dos fundadores. OK, até aqui. Mas o grande sinal foi publicarem que em 2014, no ato do lançamento, tinham 16 mil usuários (beta testers) que se tornaram, automaticamente no lançamento, em clientes fanáticos pelo app.

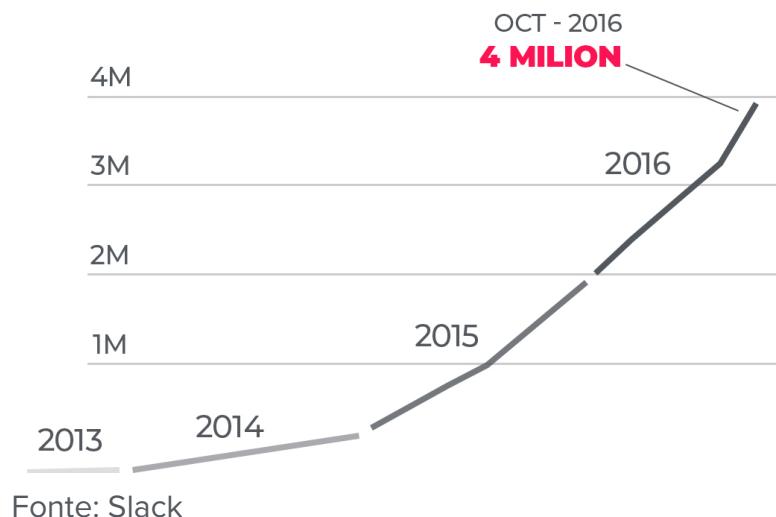
No final daquele mesmo ano, a plataforma tinha atingido 284 mil usuários. Desses, **73 mil pagantes (assinantes)!**

Nesse momento, os “*venture capitals*” entraram pesado, para financiar mais rápido o crescimento do negócio. Os fundadores e time desse *blitzscaling*, provaram que o produto estava tão estável para a escala que a partir daí uma máquina de crescimento incomparável começou a ser formada.

Em 2015, atingiram 1 milhão de usuários ativos e 300 mil pagantes. 2016, dobraram de tamanho atingindo 2 milhões de usuários, com 675 mil assinantes. Nesse momento, a empresa já valia U\$3,8 bilhões.

2017 não foi diferente.

Com 1,2 milhão de clientes pagantes e 4 milhões de usuários, o Slack travou U\$200 milhões de faturamento recorrente.



O Slack tem uma combinação de fatores para atingir números expressivos tão rápido. A começar pelos fundadores, que já tinham feito algo grande (o Flickr) por exemplo. Depois vem o *timing* certo de lançamento, em que na época, grandes discussões sobre produtividade chegavam à tona. Some isso ao fato de ser um produto excepcional, com uma legião de fãs pelo mundo afora. **Pronto.**

Mas, o fator importante que faz da empresa algo extremamente escalável é o modelo de negócio e distribuição do software.

A estratégia principal do Slack é atrair assinantes através do *Freemium* (quando usuários podem usar a ferramenta com limitações do plano gratuito).

Só que acertaram tanto no *product market fit* que o principal ponto de valor do software é você absorver as integrações disponíveis, que o Slack permite fazer, mas...somente para planos pagos. Para 33.000 times de tecnologia no mundo, não usar o Slack pago é a morte da comunicação interna. Incluindo a Vindi.

Antes de abrir o IPO (coisa que ainda não ocorreu), o Slack já recebeu propostas de compra da Microsoft e Amazon. Obviamente, passaram!

Ah, a empresa não tem vendedores.

PIPEDRIVE

GROWTH DO PIPEDRIVE

*ARTIGO ESCRITO EM 2017

O Pipedrive possui alguns milhares de fãs no Brasil. Caiu realmente no gosto do empreendedor brasileiro e não foi por acaso. O software é matador em usabilidade e aplicação. De fato, é um dos melhores gerenciadores de pipeline que conheço.

Quem trabalha com tecnologia há mais de 10 anos, sabe a dor que era antes do modelo SaaS (software as a service) transformar a distribuição de ferramentas para apoiar equipes de vendas. Implementar um CRM era um problema grande. Na verdade, era um parto.

Os tempos mudaram.

Pipedrive e seus +30.000 clientes

Fundado em 2010, na Estônia (a 10 mil KM do Vale do Silício), essa empresa tem mais de 30.000 clientes em diferentes lugares do mundo. O segredo, na minha opinião, é uma excelência no produto, assim como o Slack.

Qualquer pessoa pode contratar, configurar e sair usando o Pipedrive.

ALGUNS NÚMEROS PARA ENTENDER MELHOR.

-  Fundado em 2010;
-  Local: Estônia
-  Mais de R\$90 milhões de investimentos recebidos;
-  15 idiomas e diversas moedas;
-  Mais de 140 países abrangidos;
-  Mais de 30.000 clientes;
-  200+ funcionários.

PRESENÇA DO PIPEDRIVE NO MUNDO.



Crescimento de clientes

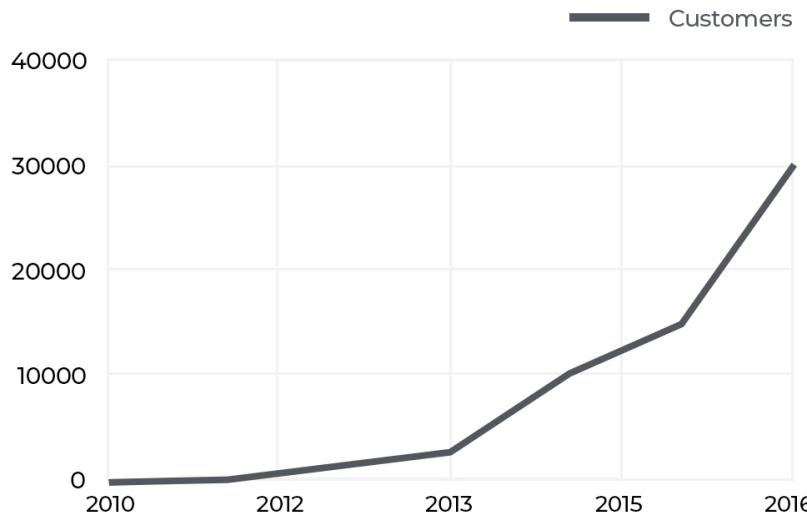
Os principais números de crescimento são divulgados pelo próprio Pipedrive. Juntei alguns pedaços de entrevistas, artigos e alguns tweets e aí está um pouco dos últimos 6 anos (até 2016) desse case espetacular. Inclusive, troquei um tweet com um dos product managers, o Andrus Purde.

andruspurde
@andruspurde

Seguir

@seudantas @timorein Dantas, in Apr'16 we announced passing 30k customers mark. Normally we don't disclose cust. figures at specific times

Crescimento de clientes.



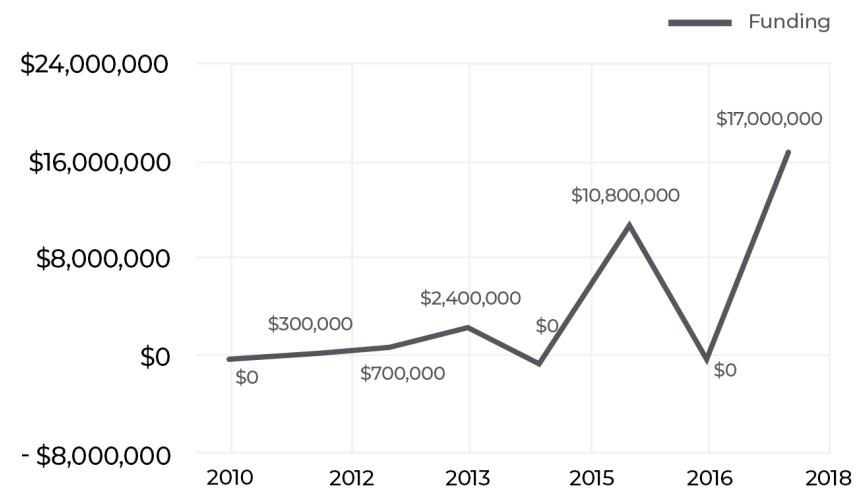
*O ano de 2015, em que a empresa não divulgou datas específicas x quantidade de clientes, ficou com uma lacuna de números exatos.

O faturamento recorrente anual da empresa está em torno de R\$31 milhões (estimativa). [Numa entrevista em DEZ/16](#) o fundador Timo Rein afirmou que a empresa ultrapassou essa marca, ao atingir os 30.000 clientes.

Fundraising

A empresa captou cerca de R\$90 milhões em 7 rounds, com 16 investidores diferentes. Incluindo o investimento em maio/2015 do fundo brasileiro [monashees+](#).

Captação de investimento histórica do Pipedrive.



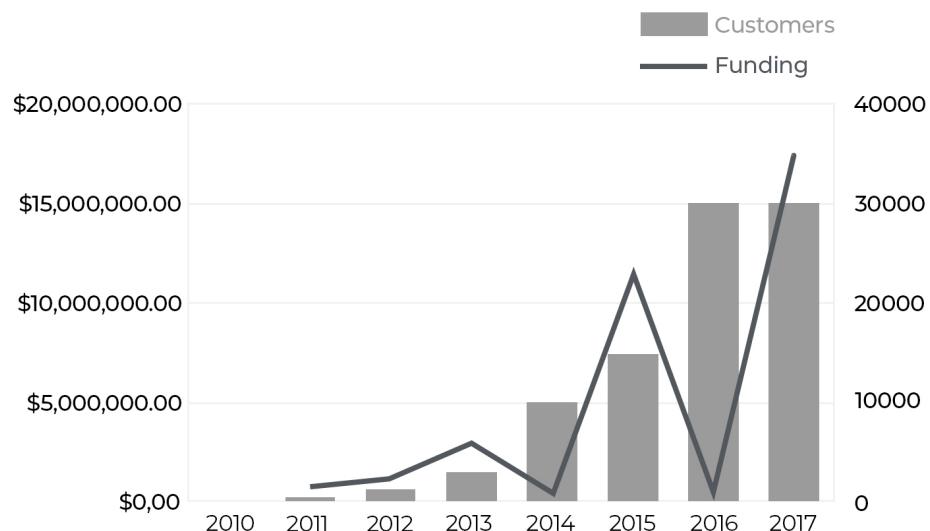
Funding x Crescimento

Os U\$ 10 milhões de ARR (receita recorrente anual, estimado pelo próprio Timo Rein) versus o investimento de capital de R\$90 milhões, fazem sentido?

O Pipedrive captou nos anos:

2011 (1 round), **2015** (3 rounds) e
2012 (1 round), **2017** (1 round até
2013 (1 round), agora).

Os anos de 2014 e 2016 passaram em branco (em investimento), o que é um ótimo sinal, já que continuaram crescendo sem precisar de capital extra.



R\$30 milhões de faturamento recorrente



R\$90 milhões de investimento

Ter um modelo escalável, recorrente e exponencial é o sonho de qualquer empreendedor, porém poucos conseguem.

Com uma venda *low touch*, sem a interferência de contato humano e com uma grande facilidade no *onboarding* da ferramenta, o Pipedrive pode fazer uma verdadeira explosão de vendas com o recente aporte de R\$52 milhões, recebidos em janeiro de 2017.

Em 14 de junho, o Pipedrive anunciou o investimento de **U\$50 milhões**, vindo de 4 fundos diferentes. E revalidou o número de clientes que chega a 75.000.

MAILCHIMP

A NASA PRECISA ESTUDAR O MAILCHIMP

Sem dinheiro de fundos de investimentos, sem presença no centro inovador do Vale do Silício e com uma mentalidade de crescimento sustentável, o Mailchimp é, por sua própria existência e números, **uma verdadeira aula de crescimento.**

E, provavelmente, o maior case de *growth hacking* do mundo.

O ano de 2016 para a empresa foi o melhor de todos, desde a sua fundação em 2001. A empresa atingiu cerca de R\$1,23 bilhão em receitas.

Diferente dos inúmeros casos que conhecemos, de startups globais que praticam a regra de criar um produto, captar dinheiro com investidores anjos, melhorar o produto, fazer rodadas com super investidores, escalar loucamente e depois partir para um possível IPO, **o Mailchimp é o anti Silicon Valley model.**

Com 16 anos de vida, a empresa foi fundada em Atlanta (USA) por Dan Kurzius, Ben Chestnut, que cansaram de recusar nesses anos, propostas de *venture capital* e fundos de *private equity* de todos os cantos do mundo, que querem desesperadamente investir na empresa.

O negócio está nas mãos dos fundadores. Eles criaram o [Grupo Rocket Science](#), que também tem o Mandrill como negócio, além de outros 7 apps.



“

Você pode simplesmente começar um negócio, executá-lo para servir seus clientes e esquecer os investidores externos e o crescimento a qualquer custo.

”

Ben Chestnut, co-fundador Mailchimp.

Se você ainda não entendeu o impacto dessa empresa, vamos aos números e uma pequena análise que fiz.

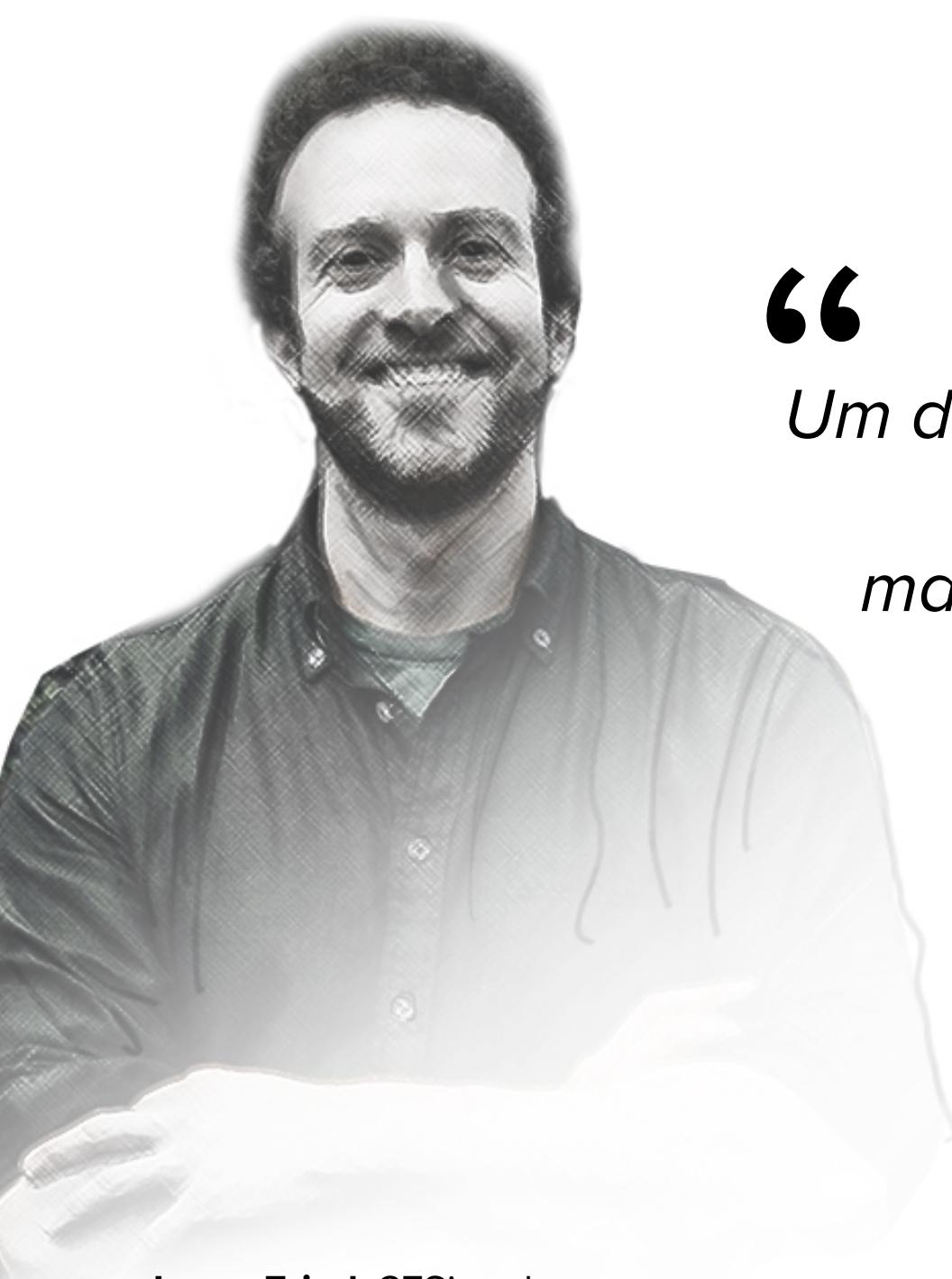
Números

Apesar de ser uma empresa de capital fechado, o fundador Ben ilustrou alguns números da empresa no fim de 2016 para o jornal [New York Times](#), que tentou de todas as formas tirar dados como margem financeira e resultados líquidos da empresa. Não conseguiu – mas, trouxe um overview do tamanho do negócio. De fato os números assustam. Positivamente, é claro.

Para se ter uma ideia, a projeção do ano de 2017 era faturar cerca de U\$400 milhões (cerca de R\$1,2 bilhão). Para uma empresa que não recebeu investimento e com a estrutura enxuta de pessoas, **isso é praticamente uma obra-prima.**

Com cerca de 600 funcionários, a empresa sempre se manteve rentável e com os custos na mão, afirmou o fundador. E nunca teve a estratégia de crescimento desenfreado.

A citação do Jason Fried, fundador da [37Signals](#) (Basecamp e outros) vale a pena para ilustrar a estratégia do Mailchimp:



“

Um dos problemas de levantar dinheiro é que ele ensina maus hábitos desde o início.

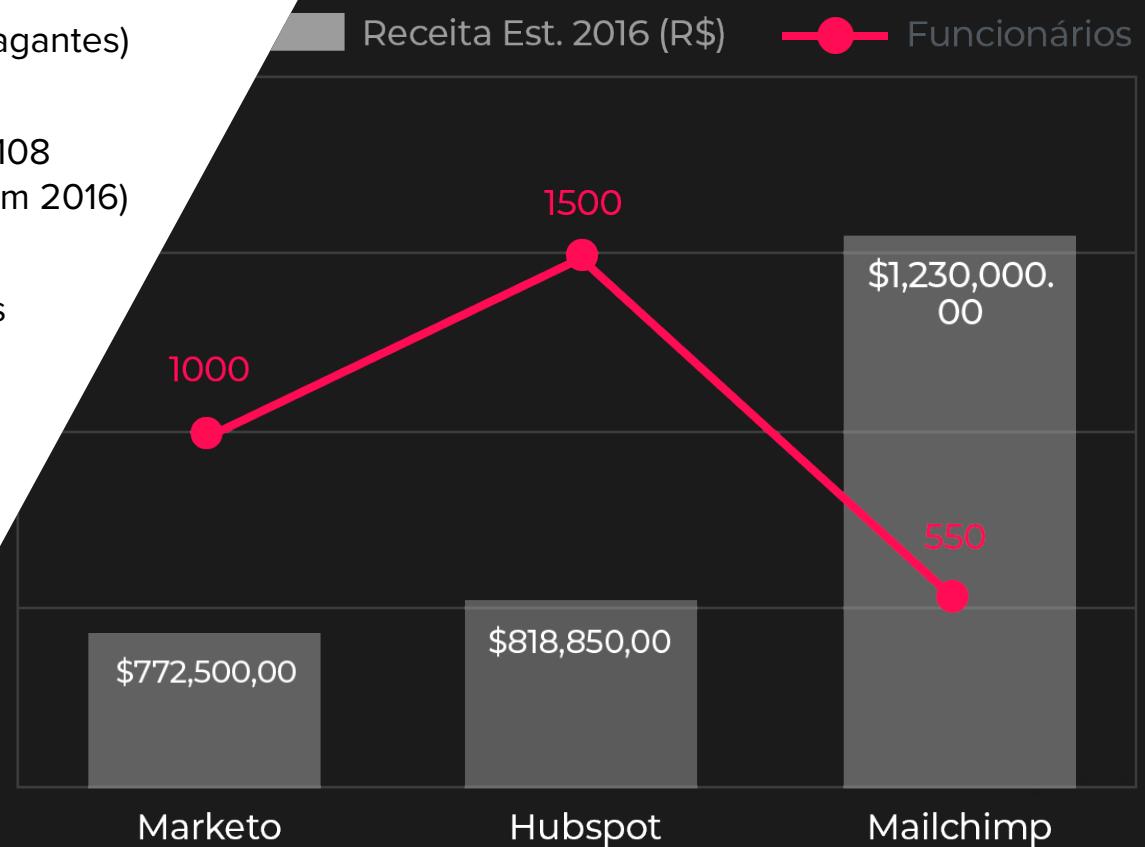
”

Jason Fried, 37Signals

NÚMEROS DO MAILCHIMP

- 💰 Receita 2016: R\$ 1,2 bilhão
- 👤 Funcionários: 550
- ⭐️ Clientes: 12 milhões (entre freemium e pagantes)
- 👉 Novos clientes/usuários em 2016: 3.936.108 (quase 4 milhões de novos usuários só em 2016)
- 💵 Receita por funcionário: R\$2,247 milhões
- ✉️ E-mails enviados pela plataforma: 246.148.661.216 (246 bilhões de e-mails)

Para comparar melhor e ilustrar como eles são “fora da curva”, peguei os números da Hubspot e Marketo e cruzei numa análise simples de faturamento x colaboradores. Veja na comparação abaixo que Hubspot tem o triplo de colaboradores e fatura 33% a menos que o Mailchimp.



Hubspot e Marketo construíram negócios fantásticos, mas o Mailchimp é mesmo digno de estudo. Mesmo com a queda nos últimos anos da ferramenta e-mail, que vem dividindo audiência com apps de mensagens de textos e voz, como forma de comunicação, ainda assim, acredito que o futuro da plataforma é caminhar forte para o marketing como um todo.

Continuar atendendo as mesmas empresas, só que dessa vez com maior amplitude. Por que escalar meus amigos, eles sabem como ninguém.

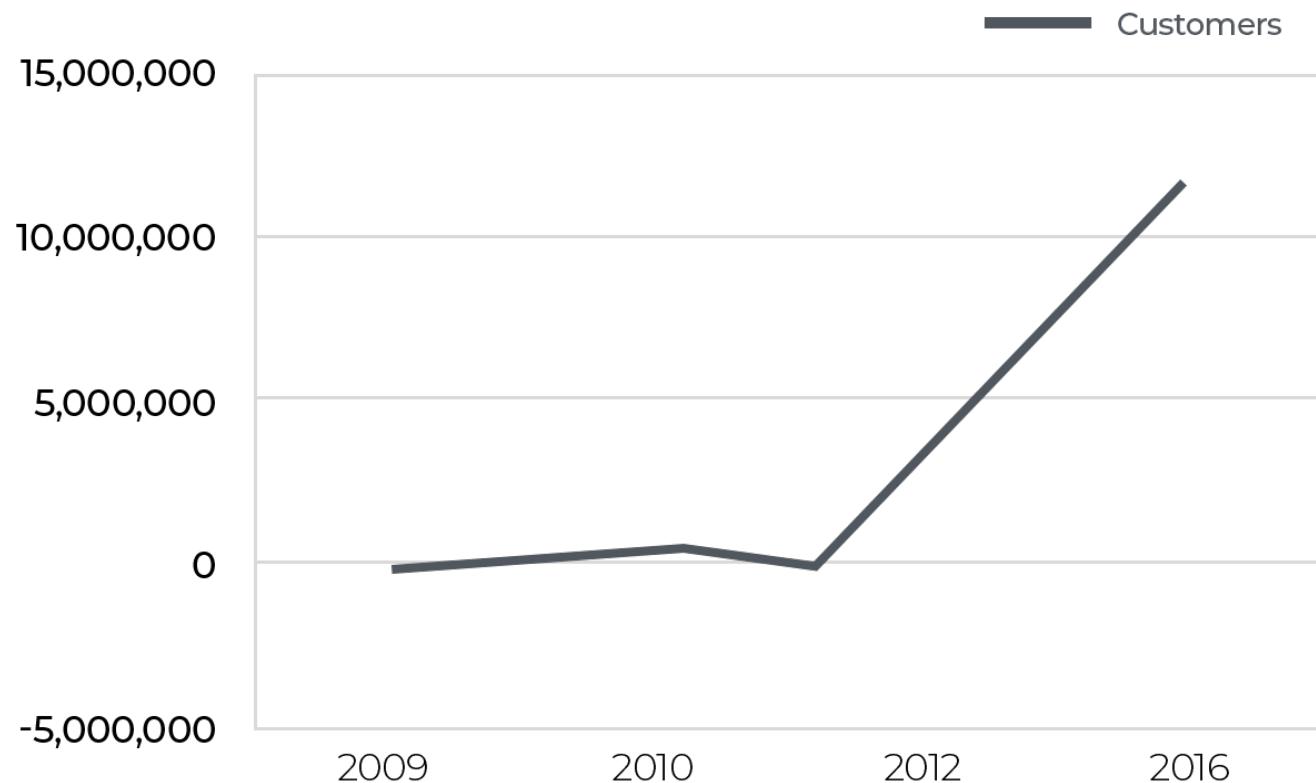
O segredo

Ok, mas onde está o segredo do sucesso da plataforma? O que a teoria não mostra é o que os fundadores não contam.

Com um drive forte de produtos, uma usabilidade digna de Oscar e uma estratégia de aquisição matadora, o Mailchimp se contenta em continuar crescendo a passos controlados (diferente da maioria das startups) e investe na experiência do cliente.

Mas, a virada do crescimento se deu quando a empresa decidiu testar o *modelo freemium* (olha ele aí de novo). Quando decidiram colocar o novo modelo no ar em 2009, a curva apontou para cima.

Fiz uma pequena análise, juntando alguns fragmentos de [blogs da época](#) e análises dos [próprios fundadores](#) – explicando que criar a necessidade do uso da plataforma, alavancou exponencialmente a receita. Veja a seguir, um estudo de 2008.



O mais despreparado dos usuários consegue configurar uma campanha na plataforma.

E, de fato, isso é um baita diferencial para startups e negócios que estão começando. Além disso, usuários podem começar no plano free, que permite 2.000 cadastros e 12.000 disparos por mês.

Bootstrapped Unicorn.

3

Brazucas. Vinhos,
Tags e **Planos de
Academia**

OS UNICÓRNIOS AMAZÔNICOS
E AS STARTUPS DOS “VALLEYS”
BRASILEIROS.

3

Brazucas. Vinhos, **Tags e Planos de Academia**

O Brasil é um grande celeiro de empresas que vendem por mensalidades, assinaturas e planos. Sempre tivemos grandes cases, como a *Editora Abril*, o *Sem Parar* e a *Smartfit*, que foram alguns grandes *benchmarkings* para entender como ter uma inteligência na hora de crescer, faturar e saber cobrar. Ainda mais se tratando de milhões de clientes recorrentes.

Há uma ciência por trás disso, pode acreditar. CRM, modelo de vendas, aquisição de clientes, marketing, gestão financeira e até sorte estão envolvidas num processo bem feito para cobrar +1 milhão de clientes recorrentes.

Aprendi muito com eles.

Especialmente pela complexidade do modelo “tupiniquim” de cobrança, o Brasil é desafiador para cobrar clientes. Sem Parar, Smartfit e Editora Abril sabem como ninguém os desafios de cobrar clientes e combater inadimplência.

Os “gringos” demoram para entender a dinâmica de boletos, parcelamento de vendas e da inadimplência, que são desafios contábeis e financeiros para qualquer tipo de negócio.

Mas o que é um desafio, vira uma oportunidade..

A Vindi nasceu disso. Temos a certeza de ter uma tecnologia bancária forte, coisa que ajuda do ponto de vista de soluções e regulamentação. Mas, uma complexidade grande na economia como um todo (parcelamento, inadimplência, fraude entre outras variáveis), nos permite ter uma oportunidade grande, como provedor de tecnologia para cobrar. Essa dor, de ter esse ambiente altamente regulado do ponto de vista financeiro e desorganizado do ponto de vista comercial, fez com que nascessem grandes cases de *billing* por aqui.

A maioria deles, construiu soluções poderosas (*in house*) para cobrar clientes de forma eficaz.

Vamos entender um pouco mais.

Pioneiros (e gigantes)

Primeiro vieram as editoras, as concessionárias de água, luz e telefonia que tinham que cobrar os milhões de assinantes com cheques pré-datados, boletos, débito em conta e por fim, cartão de crédito. Imagina controlar milhões de clientes sem tecnologia?

Era o cenário para que grandes editoras e empresas de telefonia se desdobrassem para criar dentro de casa soluções para melhorar a cobrança. Esses pioneiros abriram muitas portas, amparados pelo bancos (que sabiam desde sempre cobrar clientes) em termos de modelo, escala e eficiência financeira.

Casos como o Círculo do Livro, um dos primeiros clubes de assinatura que existiu, da própria Abril e das seguradoras (que essencialmente têm modelos de assinatura) abriram as portas para que viesse à tona, o nascimento de empresas com mais de milhões de clientes recorrentes. Que traziam o desafio de ter um *billing* bem “azeitado”.

Os dois melhores casos (B2C) em termos de

product market fit, escala, distribuição e impacto na minha opinião, são: Sem Parar e a Smarfit. Ter mais de 1 milhão de clientes/assinantes no Brasil não é algo para qualquer um. E ter um bocado a mais que isso é excepcional.

Em maio de 2017, numa entrevista para a Folha, Pedro Donda, CEO do Sem Parar, divulgou que tinham alcançado 5,5 milhões de clientes (recorrentes, *folks*)! Um dos segredos foi “sair da caixinha”. Há alguns anos, a empresa que já tinha milhões de clientes redesenhou o produto para um selo, o que facilitou a distribuição da contratação do serviço de uma forma radical. Catapultando os números para o céu.

Agora, o Sem Parar está nas gôndolas e nas estradas.



Pedro Donda, Sem Parar.

“

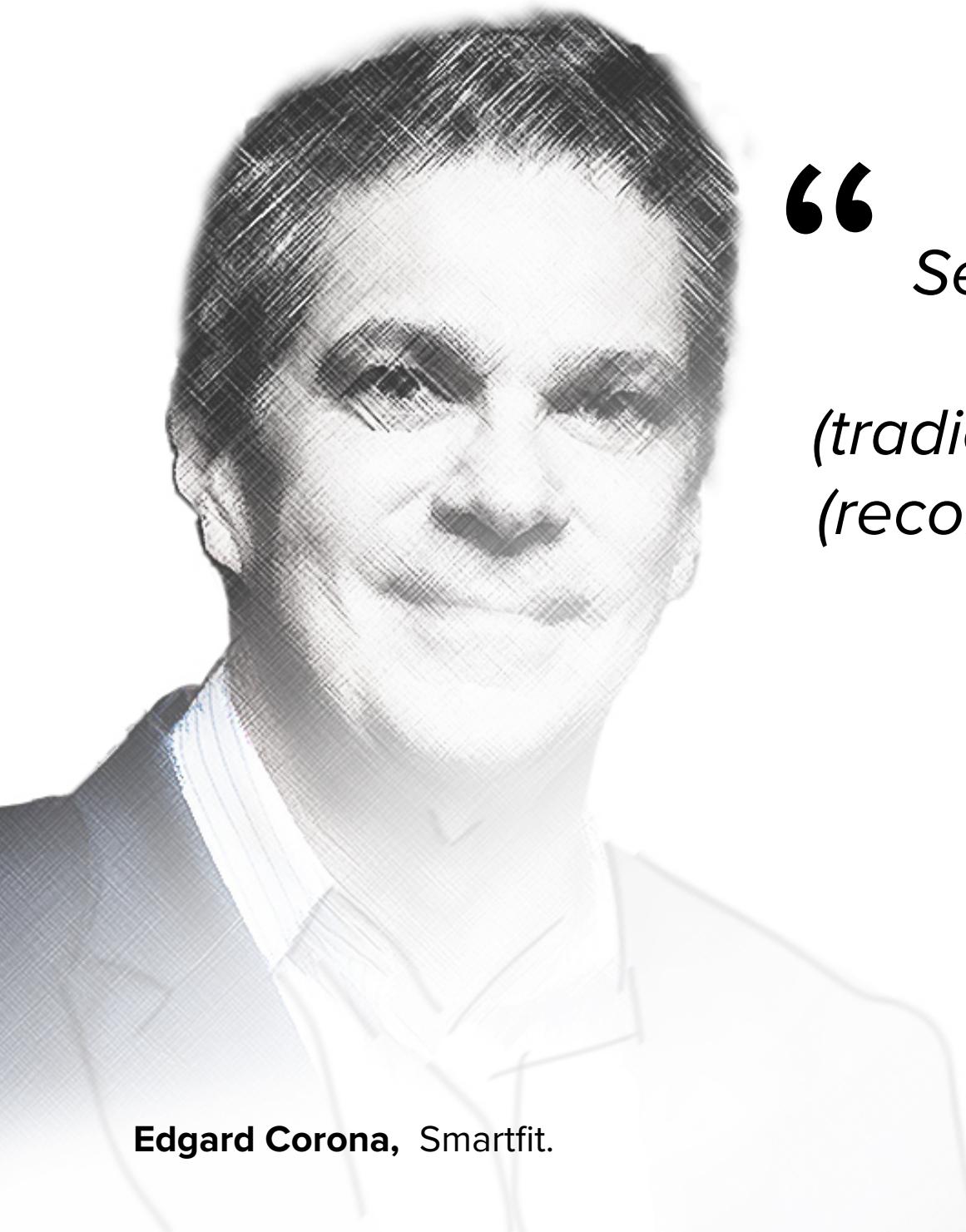
Saímos da caixinha com bateria e passamos para o selo, focamos muito nessa renovação

”

Já a Smartfit, que virou um business de assinatura desde 2012, ultrapassou 1,5 milhão de clientes matriculados (assinantes de academia) em 2018.

O segredo? A mudança do modelo de cheques pré-datados para a venda de planos recorrentes.

A empresa teve que, inclusive, matar a galinha dos ovos de ouro, a Bio Ritmo (*rede premium*), que era na época o foco da empresa e principal fonte de receita.



“

*Se a gente não matasse
nossa próprio negócio
(tradicional) para criar outro
(recorrente), a concorrência
teria feito*

”

Edgard Corona, Smartfit.

Um dos segredos, tanto da “Smart” quanto do Sem Parar foi exatamente entender que o serviço é o que importa. E se preocuparam muito em ter um preço justo, alinhado a uma distribuição acertada.

Obviamente, estamos falando de duas empresas amplamente reconhecidas, com grande injeção de capital e etc. Mas não se engane: tanto o Ivan Toledo, quanto o Edgard Corona, fundadores de Sem Parar e Smartfit (respectivamente), já estiveram naquele momento startup que a maioria conhece.

Foram tão pioneiros que preparamaram terreno para que quando pousassem as estrelas Netflix e Spotify (que já têm milhões de assinantes por aqui), o brasileiro estivesse preparado para consumir serviços no modelo de assinaturas. Isso também serviu para casos interessantes como Dropbox e Adobe, com uma quantidade grande de assinantes brasileiros.

O modelo recorrente também possibilitou que empresas como a Qualicorp nascessem, crescessem e fossem à bolsa de valores.

Fundada em 1997, com a recorrência no DNA da empresa desde sempre, entrou na BMF&Bovespa em 2011 e captou cerca de R\$1 bilhão no seu IPO. Foi uma bela estreia, para a época.

Mas o que eu gostaria de ilustrar nesse final de capítulo é que temos alguns cases SaaS, de assinaturas e com venda recorrente no modelo, de dar bastante orgulho para qualquer empreendedor.

Educação as a service

Os grandes grupos de educação, que travam uma briga interessante na liderança de ensino superior no Brasil, fortalecem essa lista do clube dos milhões. Nada mais recorrente do que a educação privada. Kroton, Ânima Educação, Ser Educação e Estácio provam que educação privada no país é coisa de gente grande.

Depois da recusa do Cade, sobre a fusão da Estácio com a Kroton no ano passado, a briga pela liderança do maior grupo educacional no país acirrou. As 4 estão com números de destaque, inclusive na B3.

RECEITAS LÍQUIDAS

2017 DAS “BIG FOUR” DA EDUCAÇÃO.

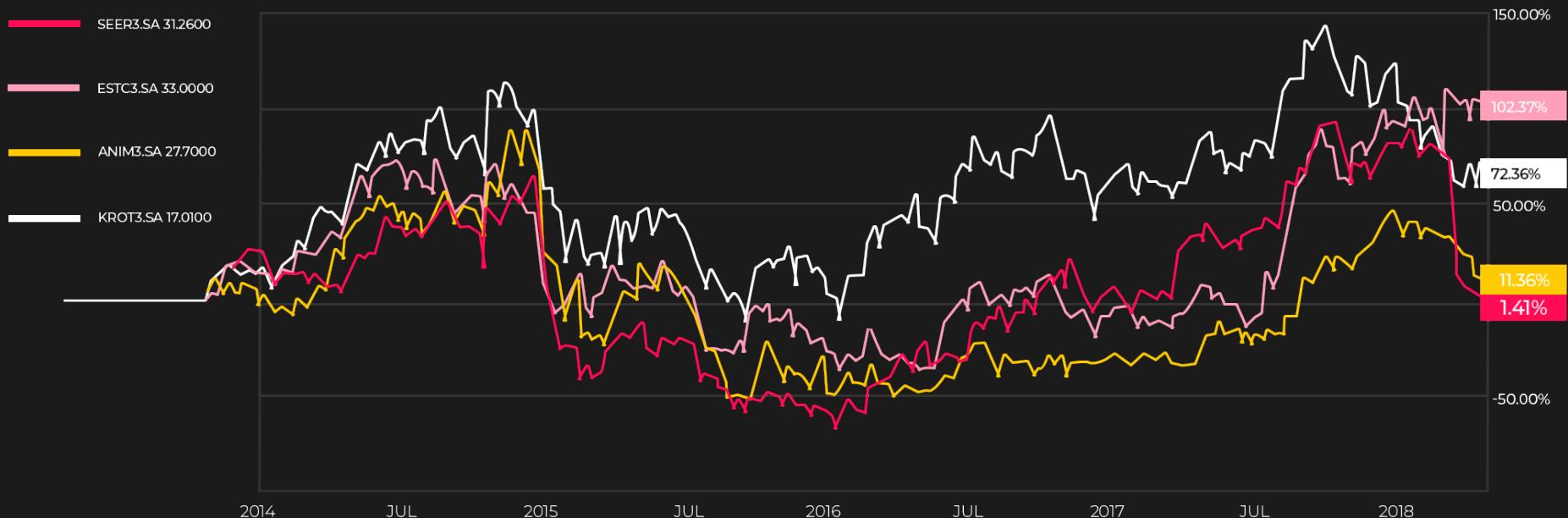
E apesar dos resultados do ano na bolsa não estarem bons, o histórico mostra a força que os grupos educacionais têm no país.

Kroton - R\$6,1 bilhões

Nima - R\$1,042 bilhão

Estácio - R\$3,3 bilhões

Ser Educacional - R\$1,2 bilhão



A Kroton, maior do país, anunciou no dia 23/04/2018 a compra da Somos Educação (ex-Abril Educação) por R\$4,6 bilhões, o que vai distanciá-la como líder dos outros concorrentes.

Outros bons exemplos são os cursos profissionalizantes, de línguas e de novas profissões. O Grupo Prepara (que passou a se chamar Move Edu), com 1,2 mil franquias no país, é um desses que merecem destaque.

Fundada em 2004 por Rogério Gabriel, o grupo adquiriu as marcas SOS Computadores, Microlins e People da gigante Pearson no ano passado, para projetar o faturamento para R\$400 milhões.

Aliás, um dos grandes motores de negócios recorrentes do país são as franquias de educação. Segundo a ABF (Associação Brasileira de Franchising), o maior grupo desse tipo no país é o Kumon, com cerca de 1300 unidades franqueadas, seguidos pela Wizard da Pearson, com mais de 1200 franquias e do próprio Prepara.

Esse movimento desperta o interesse de vários tipos de investidores (nacionais e internacionais). Caso do fundo americano Warburg Pincus, que comprou 25% do capital da Eleva Educação ano passado. A transação, segundo o Brazil Journal, foi de R\$300 milhões.

As próximas grandes revoluções estão fatalmente ligadas à educação e ao varejo, que com a morte de modelos tradicionais, vão repetir os passos da revolução financeira, promovida pelas *fintechs*, por exemplo.

As Edutechs vêm aí.

Subscription Army

Criamos uma sustentação no país para desenvolver bons softwares. Isso teve um reflexo pela vinda de IBM, Oracle, Microsoft e Google para o país anos atrás. Todo ambiente que se desenvolveu em volta das cidades escolhidas para sediar a matriz brasileira dessas gigantes, propiciou o nascimento de startups de tecnologia de todos os tipos.

E o mais legal é que as gerações de novos empreendedores de tecnologia no país estão se misturando e criando uma nova cara em diversos tipos de setores.

As gigantes TOTVS e Linx, que estão listadas na B3, são provavelmente a dupla de softwares de maior impacto financeiro no país. Grandes compradoras, fizeram um trabalho importante de adquirir empresas para melhorar a oferta de produtos e serviços para amparar o crescimento esperado pelos investidores. Adivinha qual é o principal modelo para as duas? **Recorrência!**

Outra que é um destaque na bolsa é a Senior Solution, uma das líderes em oferecer soluções para o mercado financeiro, faz jus ao nome. Em 2017, dos R\$134 milhões, R\$99 milhões (73%) veio de receita recorrente. Apesar de terem uma carteira de clientes “Enterprise” com uma concentração em um único setor, e o IPO não ter sido de grande expressão, a empresa é uma das estrelas de tecnologia da B3 nos últimos anos.



Alguns outros casos que ainda não foram ao IPO, também mostram a força do modelo e da receita recorrente. A Tivit é um bom caso desse cenário. Depois de quase ir para a abertura de capital em 2017, a empresa é uma das grandes techs brasileiras que tem volume. Apesar da Tivit também ter uma concentração grande da receita em poucos clientes (o que se torna um risco no longo prazo), os números da empresa falam por si: em 2017 faturaram cerca de R\$1,7 bilhão, com 8 mil funcionários e presença em 10 países LATAM.

Outras com números de peso são: Locaweb e a Mandic, provedoras de serviços de internet. As duas empresas (pioneiras da web), ultrapassam duas décadas de vida e apostaram claramente em duas principais estratégias para liderarem alguns setores de cloud e infraestrutura: M&A e um modelo de distribuição acertado, com receitas baseadas em assinaturas.

A expectativa da Mandic é ultrapassar os R\$100 milhões de faturamento nesse ano. Já a Locaweb (que tem mais de 250 mil clientes recorrentes), espera faturar +R\$400 milhões em 2018.

Tivit, Senior, Linx, TOTVS, Tivit, Locaweb, Mandic e a excelente Softplan (um dos cases mais legais de Floripa) baseia a maior parte de seus resultados em receita recorrente. Seria uma coincidência, se não fosse o fato delas também terem uma apetite grande para adquirir startups e concorrentes, com o mesmo modelo.

Somente a Linx, adquiriu cerca de 32 empresas e a maioria das adquiridas possuem modelos recorrentes para vender. Não somente ela, mas todas as techs citadas nesses últimos parágrafos evidenciam na sua própria história que aquisições são um dos motores de crescimento e vitalidade.

Aquisições das techs brasileiras

Mandic - Rivendel e Ascenty.

Tivit - One Cloud, Proceda e Synapsys.

Senior - Netage, Impactools, Pulso e mais.

TOTVS - CiaShop, Bematech e Virtual Age e + 30 outros.

Locaweb - AllIn, Tray, Cluster2GO e mais.

Linx - Único Sistemas, Chaordic, Shopback + 30.

Analisando esse cenário fica fácil entender que as grandes têm fome e disposição para olhar as novatas e participar da inovação. Especialmente, as que entregam grande valor para o mesmo tipo de cliente para esses setores.



“

Eu acho que no Brasil não é só uma questão do modelo de negócio ser recorrente. Isso somente, talvez não seja suficiente. Acho que o investidor vê também a perspectiva de produto e futuro...um mix das duas coisas vira algo matador para investidores

”

Fernando Wagner Silva, Head Bozano Investimentos

“Brasileiro sabe fazer software”. Não há dúvidas sobre isso, especialmente nas discussões de comunidades *hackers* e de desenvolvimento pelo Brasil afora. O surgimento de cases como ContaAzul (ERP), Resultados Digitais (CRM), Pipefy (BPM), Zero Paper (ERP) (adquirida pela Quickbooks), IDwall (segurança & dados) e outras pérolas, prova a teoria que aqui temos cases para se orgulhar.

Esses cases tiveram a capacidade de sair do *Zero a Milhões*, usando um modelo recorrente de alta escala, software de classe mundial e capital certo para atender os clientes, que fatalmente não conseguem encontrar soluções nas grandes brasileiras.

E já despertam o interesse de “corporates”, que também já entenderam que a agilidade das startups não é utopia.

Em educação: idem. Os casos que refletem maiores destaques nesse setor são as novas caras da educação no país, amparados por cases como Alura (do grupo Caelum), que ensina programação e já formou mais alunos de tecnologia que faculdades, do Descomplica, que ajuda calouros do Enem e a EduK, que tem foco em profissionais liberais.

Subscription é sexy, mas também deixa dinheiro no bolso

Existe uma boa lista de (ótimos) cases de negócios que começam a se mostrar com força suficiente para ir a passos de um IPO ou um *exit* grande (pode acreditar).

E a maioria é recorrente. Gympass, Resultados Digitais, VTEX, ContaAzul, Neoway, Movile, ClearSale entre outros pouquíssimos casos se mostram com time, capital e passos de começarem a planejar isso.

Aliás, empresas recorrentes sabem que crescimento é a base de um negócio lucrativo. E que isso, combinado com uma estratégia de aquisição de clientes e retenção afiada, é a receita para fazer dinheiro grande no país.



“

O mercado reconhece que crescimento (saudável) é um dos principais indicadores de avaliação do valor de uma empresa

”

Eric Santos, Resultados Digitais

Outras como Conductor e Tivit (que possuem grande concentração de poucos clientes pagando muito), se mostraram fortes para ir para cima de IPO tempos atrás.

A Movile é outra forte candidata, já que teve apetite para investir e adquirir negócios como Playkids, Leiturinha, Cheftime, Apontador, Superplayer e Maplink, que têm na sua essência modelos de receita recorrente e porque tem obviamente um diamante já formado, o iFood.

É uma corrida sendo aberta por PagSeguro, Netshoes e pelo que se espera, a Stone, credenciadora de cartões, que possui maior parte do seu faturamento em receita recorrente.

VINHOS, CERVEJAS E LÂMINAS

A Netshoes, segundo o mercado, foi a primeira tech a lançar um IPO lá fora, que teve a cobertura massiva das mídias no país. Era o e-commerce mostrando a que veio. Mas passando de tênis para vinhos, temos outros dois cases impressionantes no Brasil, dignos de colocar medo em qualquer varejista que não esteja olhando para a digitalização: **os e-commerces de vinhos.**

O pioneirismo e brilhantismo da Wine são, por si só, uma matéria para qualquer curso de e-commerce por aqui. Primeiro porque o Brasil não é um país com uma tradição de consumo de vinho. Segundo porque até a entrada deles, era um desafio gigante entregar vinhos em casa, por conta dos problemas de logística no país.

De acordo com o Ibravin (ibravin.org.br), Instituto Brasileiro de Vinho, o Brasil é o **20º país em consumo de vinho no mundo.**

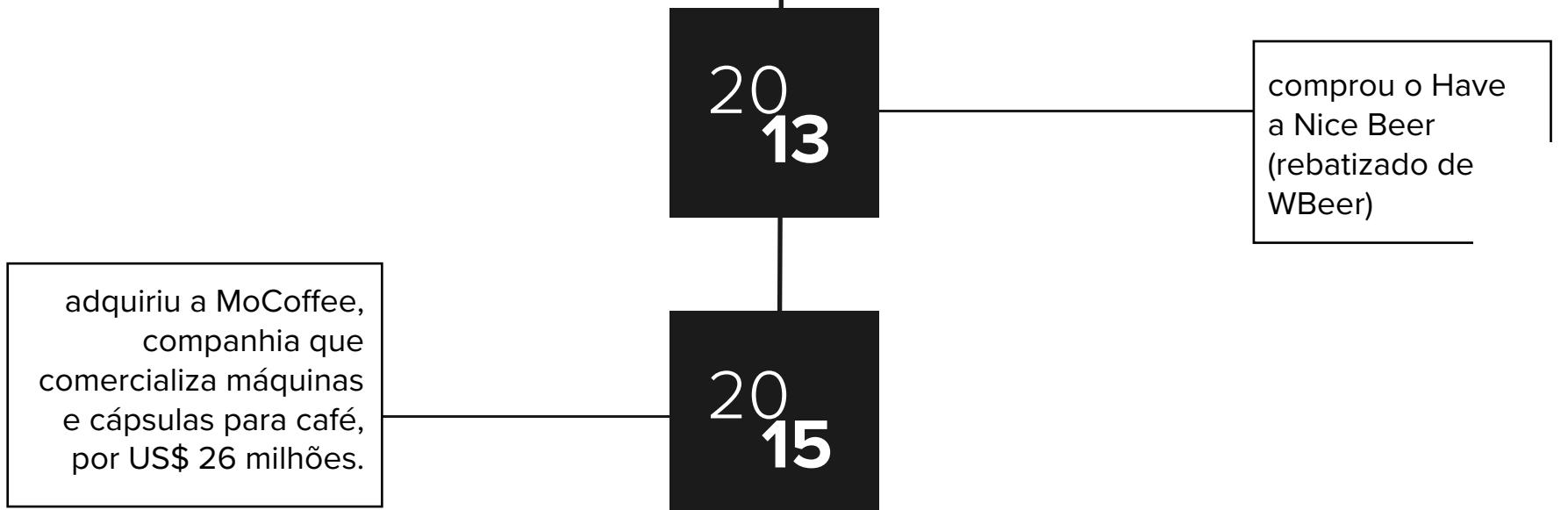
O consumo *per capita* de vinhos no país é de 2 litros. Para se ter uma ideia do fenômeno a Argentina tem um consumo de 31,6 litros *per capita*. A nossa bebida oficial é a cerveja, de acordo com o consumo.

As estatísticas favorecem ainda mais a tese da Wine e de outros e-commerces em terem investido na venda deste produto online e, ainda, por terem criado clubes de assinatura dentro de suas lojas. O mercado vai ajudar. O consumo de vinho só cresce.

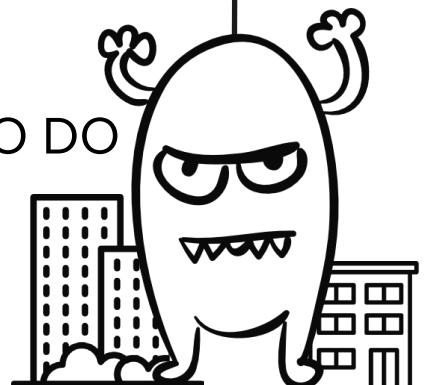
Outra pérola, a Evino, faturou R\$254 milhões em 2017, para se ter uma ideia, a Wine faturou cerca de R\$400 milhões no mesmo período. A Grand Cru, uma das lojas de vinho referência no país, faturou cerca de R\$200 milhões, só que precisou amparar esse número com 53 lojas físicas. (Fontes: Valor.com.br e Época Negócios)

A Wine é o *benchmarking* do mercado, por traçar uma linha de controle de bebidas vendidas online. Estratégica, adquiriu os dois principais clubes de assinatura de cervejas do país e também comprou um negócio de café.

Veja a seguir:



É UM COLOSSO DO
E-COMMERCE.



Vinho por si só se tornou em pouco tempo, um produto claramente escalável, para quem consegue preço e distribuição. Quem compra vinho online já não tem na cabeça o ato de visitar uma loja física para comprar e escolher um rótulo. Isso se tornou tão evidente que hipermercados começaram a investir nas gôndolas para vender e recomendar a bebida. Estimamos que existam hoje 20 lojas de vinhos por assinatura no país. Destaque para os cases da Sociedade da Mesa (um dos pioneiros) a Vinitude.

De olho na concorrência e nessa “taça”, o Pão de Açúcar lançou, em 2016, o Viva Vinhos. Longe de fazer os números de Wine e Evino, o grupo dá o tom que varejistas tradicionais estão se mexendo. Acordaram.

Caminhando para faturar mais de R\$1 bilhão no e-commerce, o vinho é definitivamente um negócio online (e de assinatura).

FATURAMENTO
2017



LOIRAS GELADAS, VEGANOS E LIVROS

Apesar da cerveja ter uma quantidade menor de assinantes do que os números de assinantes de vinhos no país, os clubes de cerveja são maiores em quantidades.

Pela [Vindi](#), já passaram mais de 30 clubes de cervejas diferentes: com destaque para Clubeer (citado anteriormente), The Beer Planet, Cerveja Store e alguns regionais muito legais.

Na mesma onda, os cases de alimentação foram responsáveis por grande parte do *hype* acerca dos e-commerce de assinatura.

Pioneiros como o Farofa.la (adquirido pela One Market), Best Berry, GlutenFree Box, Maná Frutas, Office Frutas, Pronto Light, Made in Natural, Horta na Cesta, Hisnek e entre outras dezenas de casos entregam comida na casa de milhares de pessoas e foram responsáveis por impulsionar o surgimento de empresas como a HomeRefill, que elabora o consumo da sua cesta básica e envia de forma recorrente o kit para a casa das pessoas.

É o novo supermercado!

Pegando a cara desse modelo, a Abril inaugurou em 2016 o GoBox, marketplace para venda de produtos por assinaturas, no qual a maior parte deles é clube de alimentação.

O fato é que muita coisa pode ser transformada em assinaturas. Especialmente se o produto tiver um alto consumo. Se for de fato recorrente, dá match em assinaturas.

Casos como o Home Shave (lâminas), One Market (comida), Moccato (café), Nerd ao Cubo (geeks), Leiturinha (livros), TAG (livros) e PetLove (pets) validaram e mostraram para os grandes que está na hora de acordar. Estão fazendo um bom dinheiro, vendendo no modelo de assinaturas e criando a necessidade no assinante.

Ração para pets, vive um grande momento também.

Especialmente porque a barreira para criar um negócio de assinaturas no segmento pet é relativamente pequena e também porque o Brasil possui um grande desafio em logística. É exatamente nesse desafio que a gente vem sentindo na prática a criação de centenas de negócios de assinaturas pet regionais. Qualquer grande varejista online tem dificuldade de mandar um saco de ração para diferentes lugares do Brasil. Os petshops regionais vem fazendo um excelente trabalho em criar negócios de assinaturas, entregando ração e outros produtos pet para locais próximos, combatendo, assim, o impacto de custos de logística.

Afinal, ração pet é um produto de alto consumo recorrente.

Os titãs da assinatura

Apesar do varejo estar passando por uma severa transformação, quem vem dando uma aula de como criar um negócio recorrente de alta escala são os produtores de conteúdo e o setor de serviços.

O mercado de games, por exemplo, é um dos que ajudaram muita gente a entender como criar algo grande, vendendo através de assinaturas. Os sites NetCartas e Jogatina, 15 anos depois, ainda fazem bom dinheiro produzindo jogos de cartas e cobrando os jogadores através de assinaturas.

É assim também com os portais adultos. O mercado “porn” é um deleite para entender como escalar no modelo recorrente. Sites como Sexlog, Disponivel.com e Namoro Online têm mais tráfego e cliente que muitos “portalzões” no país. E vendem assinaturas como ninguém. Aliás, eles vendem assinaturas com conteúdo premium, muito antes de existir Tinder e cia. A Ashley Madinson, eHarmony e a Match.com sempre ensinaram muita gente a criar negócios de assinatura pelo mundo.

SEXLOG

DO BRASIL PARA O MUNDO.

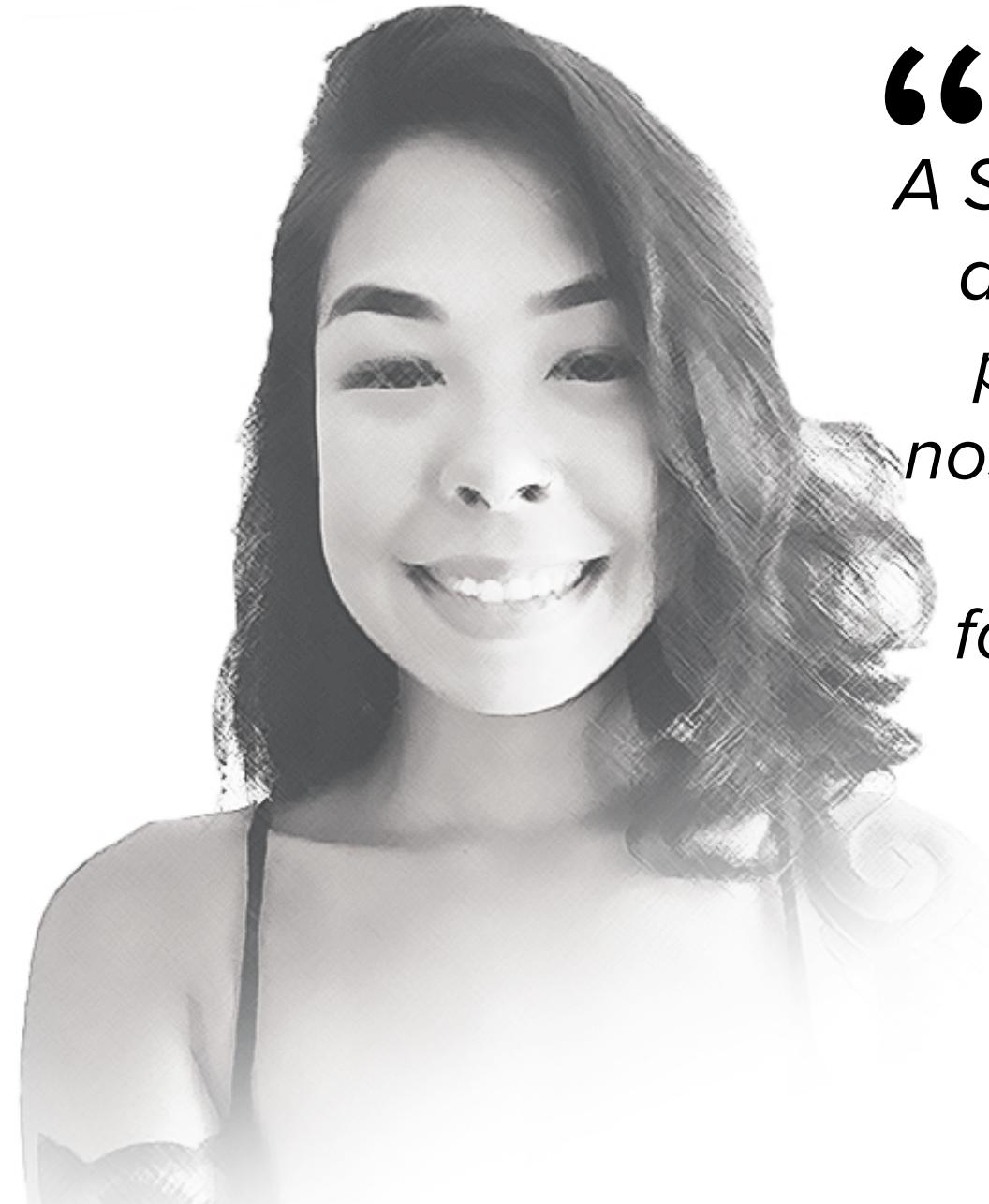
Um caso que impressiona no Brasil é a Sexlog.

Fundada em 2008 em Bauru, essa plataforma de *dating* baseada em assinaturas, aproxima casais e pessoas liberais através de uma rede social “parruda”.

A empresa faz parte do grupo *ESapiens*, uma *Venture Builder* que usa de capital próprio e uma forte base tecnológica para construir e gerir negócios de alto valor, todos baseados em assinatura.

Apesar de não divulgar a quantidade de assinantes publicamente, a plataforma tem 8 milhões de usuários (é um dos sites de maior tráfego no mundo e no Brasil).

A Sexlog é, sem a menor dúvida, um dos maiores cases de assinatura do país.



“

A Sexlog tem crescido cerca de 1,5M de novos usuários por ano, aumentando 15% nosso faturamento, também anualmente. Isso com foco no sucesso do cliente

”

Mayumi Sato, diretora da Sexlog

A Sexlog é uma das poucas empresas que conseguiram expandir o serviço internacionalmente, de forma exponencial. Estados Unidos e Itália são alguns dos mercados em que a empresa tem bandeira fincada.

Outro projeto baseado em recorrência da eSapiens é o Astrolink, uma rede social de astrologia que em pouco mais de 2 anos conquistou quase 2 milhões de usuários e está em franca ascensão, batendo recordes contínuos de visitação e captando dezenas de novos assinantes diariamente.

Apesar da empresa não abrir os números, estimamos um número superior a 100 mil assinantes.

EMPIRICUS

A ASSINATURA DE R\$200 MILHÕES

Outro colosso é a Empiricus. Com milhares e milhares de assinantes de seus produtos, é, sem dúvida, um dos maiores cases brasileiros em termos de crescimento, faturamento e gestão de um negócio recorrente.

Com 3 modelos de assinaturas: anual, trienal e vitalícia, a Empiricus conseguiu provar que conteúdo bem produzido vende e muito!

A empresa faturou R\$154 milhões de reais em 2016, superou R\$200 milhões de reais em 2017, comprou o portal de notícias O Antagonista (do Diogo Mainardi) por R\$5 milhões de reais

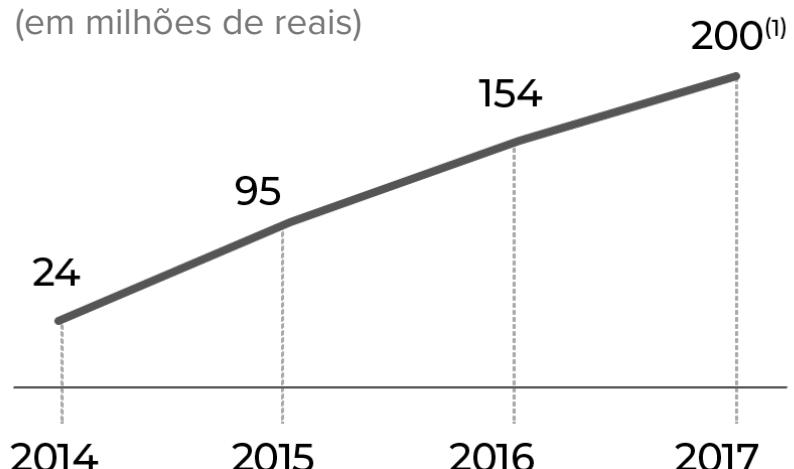
(Fonte: Exame).

Dentro do grupo também nasceram a Inversa, publicação de economia com renomados jornalistas e a Jolivi, que vende assinatura de conteúdo de saúde.

A Empiricus já tem inclusive operações fora do Brasil, caso de Portugal, que é um mercado target da empresa.

O faturamento deve chegar a 200 milhões de reais neste ano.

(em milhões de reais)



O número de clientes aumentou seis vezes desde 2014



Conteúdo para quem precisa!



“

Os preços dos relatórios também servem a esse objetivo de acessibilidade, com assinaturas a partir de R\$ 9,90 ao mês. Pode parecer meio estranho pagar por análises num mundo em que todo mundo recebe um monte de PDFs gratuitos no email, mas à medida que nossos leitores entendem a diferença do conteúdo, percebem também que existe valor numa linguagem simples, direta e imparcial – dissociada dos interesses de bancos e corretoras.

”

Rodolfo Amstalden, sócio da Empiricus

Fonte: Dinheirama

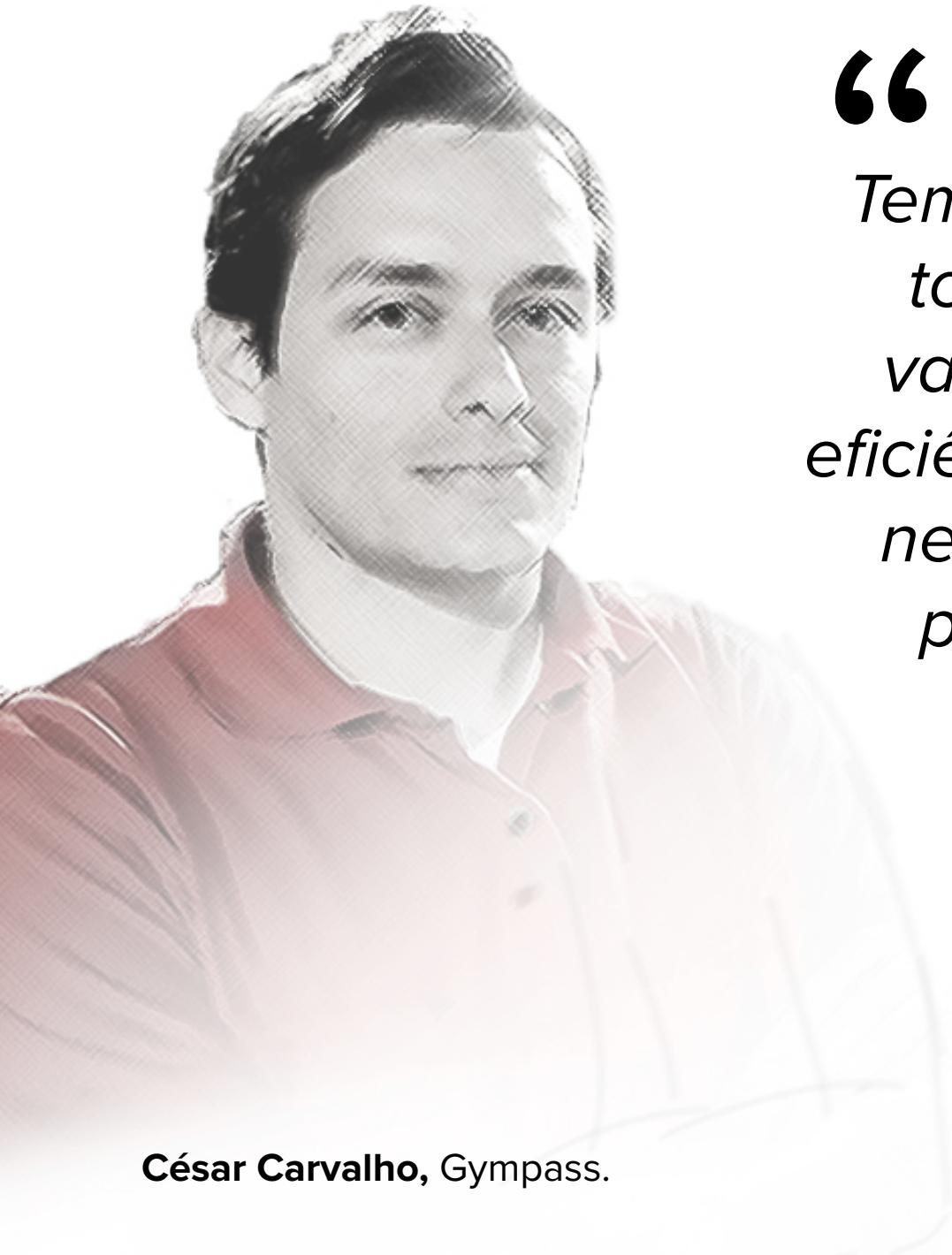
GYMPASS

“NETFLIX DAS ACADEMIAS”

Outro caso que merece nosso destaque é a Gympass. Seguindo os passos da gigante ClassPass (americana pré-IPO), a Gympass é um serviço de assinaturas fitness, em que o cliente pode treinar nas academias conveniadas ao sistema de benefícios da Gympass. Não necessitando, nesse caso, se matricular em academias com contratos pré definidos.

A empresa, aos passos de poucas no país, segue numa forte expansão pela Europa. Nos bastidores do mercado de venture capital é conhecida como “A Netflix das academias”. Recentemente a empresa divulgou ao Diário do Comércio que já possui 16 mil academias cadastradas no sistema, incluindo academias no Chile e Estados Unidos.

O mais interessante da Gympass é que é uma das poucas que conseguiu unir uma estratégia afiada de escalar um serviço recorrente para B2C (vendendo) diretamente para o consumidor e B2B (+ de 50% do faturamento da empresa) vendendo para o RH de grandes empresas. Matador.



“

Temos ambição de estar em todos os lugares, mas não vamos comprometer nossa eficiência para ter velocidade nesse processo. Queremos provar, de fato, que nosso negócio é rentável.

”

César Carvalho, Gympass.

Existe também, um grupo forte (de softwares) fazendo um trabalho excepcional em produto, escala e distribuição.

Brazil SaaS Landscape 2017

A pesquisa “Brazil SaaS Landscape 2017” elaborada pelo Diego Gomes (SaaSHolic) e pela Signal Hill, sobre o panorama SaaS no Brasil, mostrou números interessantes sobre o cenário de softwares e como ele se comporta em termos de investimento, crescimento e tamanho de mercado. Separei alguns dos melhores pontos da pesquisa.

Sobre a pesquisa

A pesquisa contou com **597** respondentes, de **415** empresas SaaS. Destes, **49%** dos respondentes eram CEOs de empresas. Para esta análise foram consideradas apenas as respostas de CEOs.

E os dados colhidos foram muito interessantes para quem quer investir e empreender no setor. O documento ilustrou, de forma prática, as lições chave da pesquisa:

#1 - Empresas que focam em grandes empresas, crescem mais rápido do que empresas que focam em vender para pequenas empresas e indivíduos;

#2 - 60% das empresas com mais de R\$1m ARR (faturamento recorrente anual) levam menos de 6 meses para recuperar o custo de aquisição de clientes (CAC);

#3 - 67% das empresas com mais de R\$1m ARR tem uma proporção entre CAC e LTV superior a 3;

#4 - O tempo médio para atingir R\$1m de ARR é de 2 anos;

#5 - Inside Sales é o método de distribuição preferido das empresas, mas os métodos mais eficientes são vendas de campo e vendas por canais;

#6 - 26% das empresas analisadas contam com algum modelo de marketplace;

#7 - 71% das empresas SaaS brasileiras são bootstrapped.

São Paulo detém 50% das empresas SaaS no país, seguidas de Santa Catarina e Minas Gerais, respectivamente.

A pesquisa completa pode ser acessada pelo saasholic.com ou no link direto:
<http://bit.ly/saas-2017>.

Vender de forma recorrente é uma receita que vem sendo seguida à risca por algumas centenas de startups brasileiras e perseguidas na excelência por algumas delas.

Recomendo fortemente olhar cases de empresas como **Olist**, **Agendor**, **Convenia**, **Xerpa**, **Pismo**, **Bling**, **Nibo**, **Meetime**, **Omie** e a **Ramper** (próximo case do livro) que possuem o modelo afiado e estão crescendo como ninguém.

RAMPER

“SEU GESTOR DE VENDAS ESTÁ DOIDO PARA USAR”

A Ramper está nos sonhos de 8 em cada 10 gestores de vendas SaaS no país. E isso tem um sentido claro: ela ajuda empresas a automatizarem o processo de vendas Outbound - aquela onde a prospecção ativa é o modelo de conquista de clientes.

Depois da Resultados Digitais colocar no ar seu software de automação para inbound marketing, dezenas de soluções (semelhantes) começaram a despontar tentando morder a fatia de milhões de empresas querendo fazer marketing digital e seguir o benchmarking.

A Ramper seguiu um caminho importante (e diferente) da maioria das soluções. Investiu na democracia da venda ativa, que é mais cara e complexa do ponto de vista do tipo do profissional, da organização do fluxo e da própria metodologia comercial. E os números, baseados num modelo recorrente (e previsível) são excelentes.



Ricardo Lopes, Ramper

“Em 2015 eu fiz uma prospecção manual baseada no método do livro Receita Previsível, para gerar clientes para minha empresa anterior. E antes de desenvolver o produto, chamamos 230 empresas para validar pesquisas e nos dar uma base para lançar a Ramper.”

”

Apesar do pouco tempo, a Ramper é um caso nítido de uma empresa que resolve um problema claro, com um modelo afiado de vendas e uma receita recorrente alinhada com a distribuição do produto.

De zero a 500 clientes, num sprint.

Fundada em julho de 2016, a empresa saiu de 0 a 500 clientes em pouco tempo de vida. E obviamente, fez isso usando seu próprio software e tendo como principal modelo o Outbound.

Em 2017, faturou cerca de R\$400 mil reais, com um crescimento forte de 20% ao mês, desde o lançamento.

4

Por que
investidores
amam **negócios
recorrentes?**

INVESTIMENTO ANJO, VENTURE
CAPITAL E PRIVATE EQUITY

4 Venture Capital, Anjos e Private Equity

Investidores amam SaaS e modelos recorrentes.

Tanto é que já tivemos cases de SaaS e Assinaturas adquiridos por players internacionais e investidores famintos por entrar no Brasil com algo sustentável. A Catho, por exemplo, foi adquirida pela Seek, grupo australiano focado no setor de RH. Aliás a Catho é um dos maiores cases recorrentes do país.

Na verdade, o modelo SaaS existe na sua força atual muito por conta dos fundos de *venture capital*. Eles impulsionaram uma infinidade de negócios ao redor do mundo e isso profissionalizou muito o mercado. Especialmente para entender e desenvolver métricas.

Afinal, *venture capitalistas* são freaks por métricas.

A roda do dinheiro criou, inclusive, uma metodologia e tese para investir nesse tipo de startup. Tem até investidor que ensina empreendedor, que é o caso do Tomasz Tunguz, da Redpoint que mantém um blog excelente (tomtunguz.com) para quem quer ter na ponta da língua as melhores práticas para abrir e crescer um negócio SaaS (software como serviço).

E o impacto desse movimento do dinheiro indo para negócios com modelo recorrente é grande.

Um resumo do impacto do Venture Capital no modelo SaaS e Subscription

É quase impossível ter investidores do Silicon Valley sem portfólio SaaS. Elaborei uma lista pequena para sentir o perfil dos caras que mais investem no setor.

Redpoint - Zuora, Twilio, Zendesk, Heroku entre outros.

Accel Partners - Dropbox, Atlassian, Slack, EduK entre outros.

Benchmark Capital - Docker, Optimizely, Wealthfront entre outros.

Founders Fund - Asana, JusBrasil, Zenefits entre outros.

Tiger Global Management - ContaAzul, Spotify, Invasion entre outros.

Andreessen Horowitz - Domo, Github, Digital Ocean, Mix Panel entre outros.

Sequoia Capital - Canva, Lemonade, Strava, Zoom entre outros

Bessemer Venture Partners - Sendgrid, Intercom, Gainsight, Blue Apron entre outros.

Salesforce Ventures - Hubspot, Carto, Evernote entre outros.

Google Ventures - Segment, Cloudera, DocuSign, Class Pass entre outros.

Index Ventures - Typeform, SoundCloud, Skype, Figma entre outros.

500 Startups - AdEspresso, Rapportive, Platzi e outros tantos.

Y Combinator - Disqus, Screenhero, Zapier entre outros.

Algumas empresas tiveram o suporte necessário de anjos, venture capitalistas e fundos de private equity para chegarem até o IPO. Aliás, investidores anjos e aceleradoras são, por si só, o início da cadeia importante para desenvolver negócios SaaS no mundo.

E alguns surpreendem por terem o drive certo de apostar na startup, no estágio certo.

Dave McClure, fundador da 500 Startups, por exemplo, teve mais de 30 exits (saídas estratégicas - realizando investimento) em startups. Para ilustrar quanto de impacto esteve envolvido nessas saídas, ele investiu no momento inicial de SaaS como Twilio (IPO) e Slideshare (vendida para o LinkedIn).

Sem contar o impacto de investidores anjos do vale como Ron Conway (anjo do Google e Twitter), do SV Angels, que colocou dinheiro no estágio inicial de Asana, Optimizely e mais 80 cases. Outro bem bacana que vale olhar é o Christoph Janz (da Point Nine Capital), que investiu como anjo (sozinho) na Zendesk, em 2008.

Há também os empreendedores SaaS que investem em empresas do mesmo modelo, já que fica fácil saber o que é oportunidade e o que não é. Caso do Matt Mullenweg, fundador do WordPress que investiu como anjo em startups SaaS como Wealthfront, Sendgrid e mais outros 38 investimentos. Marc Benioff (fundador da Salesforce) é outro que devolveu para o sistema o que aprendeu com a empresa que fundou, investindo em mais de 111 empresas incluindo a Zuora e o MixPanel.

Fabrice Grinda (fundador da OLX) e super angel (+ de 150 investimentos), que colocou dinheiro no estágio inicial de Checkr, Pitzi e Shoes4You.

Fundos de private equity também são grandes motores de empresas em estágios pré-IPO. General Atlantic, Carlyle Group, GIC, GP Investimentos, Bozano Investimentos, BTG Pactual e Pátria Investimentos são fundos desse tipo, que aparecem em “deals” importantes em negócios recorrentes de alta escala.

Cases de expressão como Smartfit, investida pelo Pátria Investimentos, o Squarespace (investida pela General Atlantic), a Kroton (investida pela Advent), a Linx (apoiada pelo BTG), o Sem Parar (que foi investido pelo fundo Capital Group) e a Catho (adquirida pela Tiger Global) são casos práticos de negócios com modelo de assinaturas e recorrentes que fizeram estágios bem fundamentados de *fundraising* com *private equity*.

Investidores brazucas também fazem!

Embora os investimentos aqui sejam infinitamente menores que em mercados maduros como China, USA e Europa, tem

gente apostando (e muito) em SaaS e negócios de assinaturas por aqui.

Alguns dos fundos mais atuantes é o caso de Valor Capital, Redpoint eventures e as próprias aceleradoras americanas (500 Startups e Y Combinator), têm acordos bem interessantes em empresas recorrentes.

Valor Capital - Linte, Passei Direto e Revelo.

Monashees - ContaAzul, IDwall e Petlove.

Redpoint eventures - Olist, Xerpa e Nibo.

500 Startups - Pipefy, Descomplica e Linte.

Astella - Omie, ClickSign e Geofusion.

Canary.Vc - Social Miner, MeeTime e TeraVoz.

e.Bricks Ventures - Contabilizei, Rock Content, Me Salva.

DGF - Scup (Sprinklr), Concil e Resultados Digitais.

Criatec2 - Convenia, Konduto e Bling.

As aceleradoras brasileiras também são partes importantes do ecossistema. Destaque para a Ace (que acelerou Jetbov, Remédio Certo e GoCache), Wayra (Conube, Dino e Skore) e a Wow Aceleradora (Dietbox, Pinmynet e Screencorp). A novata Bossa Nova Investimentos também mostrou grande apetite por investir em negócios recorrentes, como Petitebox, Pluga e Made in Natural.

Anjos

Investidores anjos brasileiros também vêm se apresentando como um grande suporte para o nascimento de novas soluções baseadas em assinaturas. Caso do Leonardo Teixeira, investidor anjo de Olist, Linte, AulaLivre e Skore.

Romero Rodrigues (co-fundador do Buscapé) foi anjo de Gympass, Grubster e ClickSign.

Mario Letelier (outro co-fundador do Buscapé), é investidor anjo do Descomplica, Prontmed, Scup (Sprinklr) e Netshow.me.

Os empreendedores/anjos como Luciano Tavares (investiu em ContaAzul e Rock Content), Eduardo Brennand (que investiu na IDwall e Gympass), Bruno Yoshimura (que investiu na Best Berry e Docket), Brian Requarth (que investiu no Quero Education e Love Mondays) fortalecem a tese de devolver para o sistema o que lhes foi concedido. São algumas dezenas de casos iguais aos citados nesse parágrafo.

Vale citar a Canary.VC (fundo seed) com um time formado por alguns dos empreendedores mais atuantes do “ecossistema de startups” brasileiro.

5

IPO's das **Recorrentes**

5 IPO's das Recorrentes

Para empreendedores, existem dois caminhos básicos para completarem a máxima da realização: o da venda para uma empresa maior (exit) ou a abertura de capital (o IPO).

Obviamente, 99% dos casos não chega a nenhum dos dois, mas existem grandes cases de tecnologia, fazendo todos os passos obrigatórios para se fazer um “exit” profissional. Nesse capítulo, analisamos os cases que possuem o modelo de assinaturas, e que mereceram a nossa lembrança, especialmente em IPOs (abertura de capital).

Nos maiores IPOs da história, as empresas de tecnologia predominam e as “recorrentes” reforçam essa lista como ninguém. Os 10 maiores Tech IPOs ficaram a cargo de:

Alibaba	VMware
Facebook	Renren Inc.
JD.com	Groupon
Snapchat	Line Corporation
Twitter	LinkedIn

Já entre os 100 maiores IPOs de empresas de tecnologia da história, as techs com modelo de receita recorrente representam mais de 52% da lista, incluindo cases como Zynga, Atlassian, GoDaddy, Square, Tableau, New Relic, Nutanix, Veeva, Pandora, Box, Shopify, Zendesk, Wix, Dropbox, Shutterstock, LogMeIn, Workiva e Twilio.

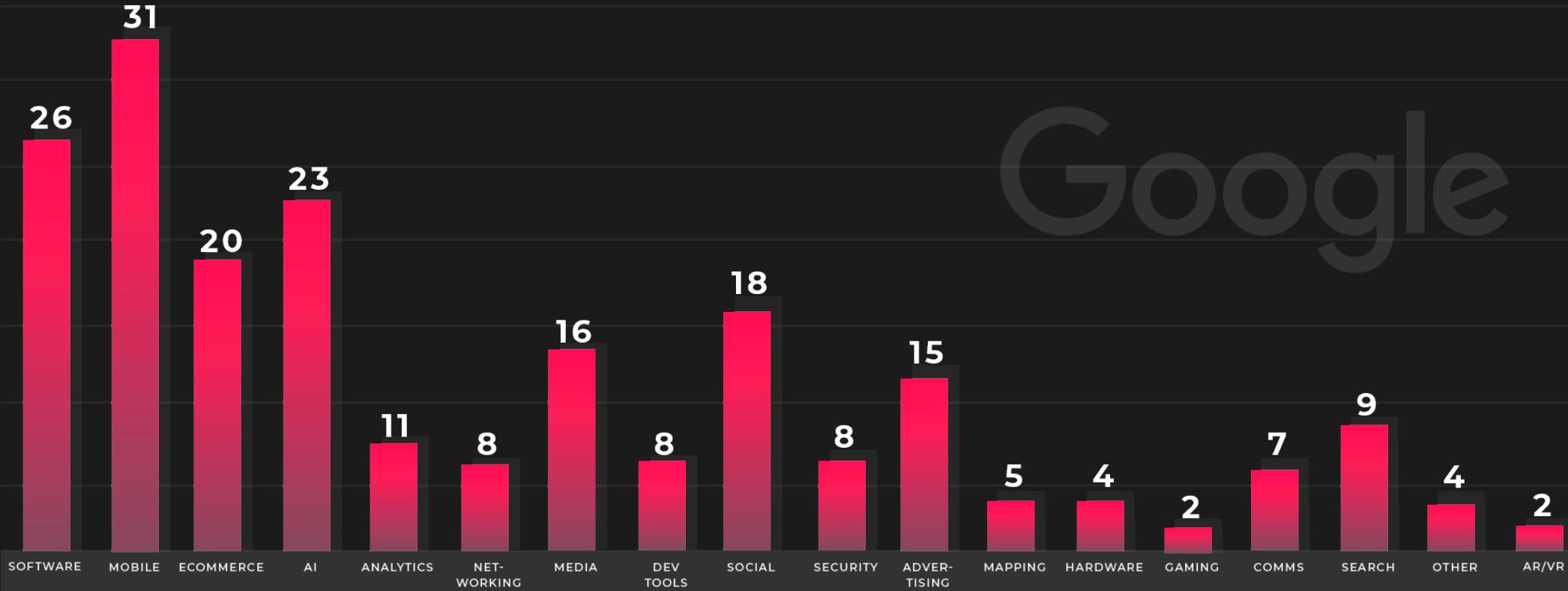
A fome das “big five”

No Vale do Silício, apelidaram o grupo formado por Apple, Facebook, Google, Amazon e Microsoft de Big5. E faz muito sentido, já que elas juntas adquiriram mais de 650 empresas nos últimos 25 anos. E gastaram mais de U\$130 bilhões em aquisições. E as recorrentes, são as que tiveram maior valor de venda negociados. A pesquisa elaborada pela GeckoBoard, nos quais nos baseamos para fazer a análise, ilustra bem isso.

A mais faminta por aquisições até agora foi o Google, com 30% do volume de compras.

Softwares, que na sua essência têm modelos recorrentes, lideraram a lista de tipo de empresas adquiridas, seguidas de Mobile, e-Commerce e Analytics.

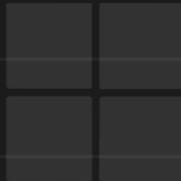
Google



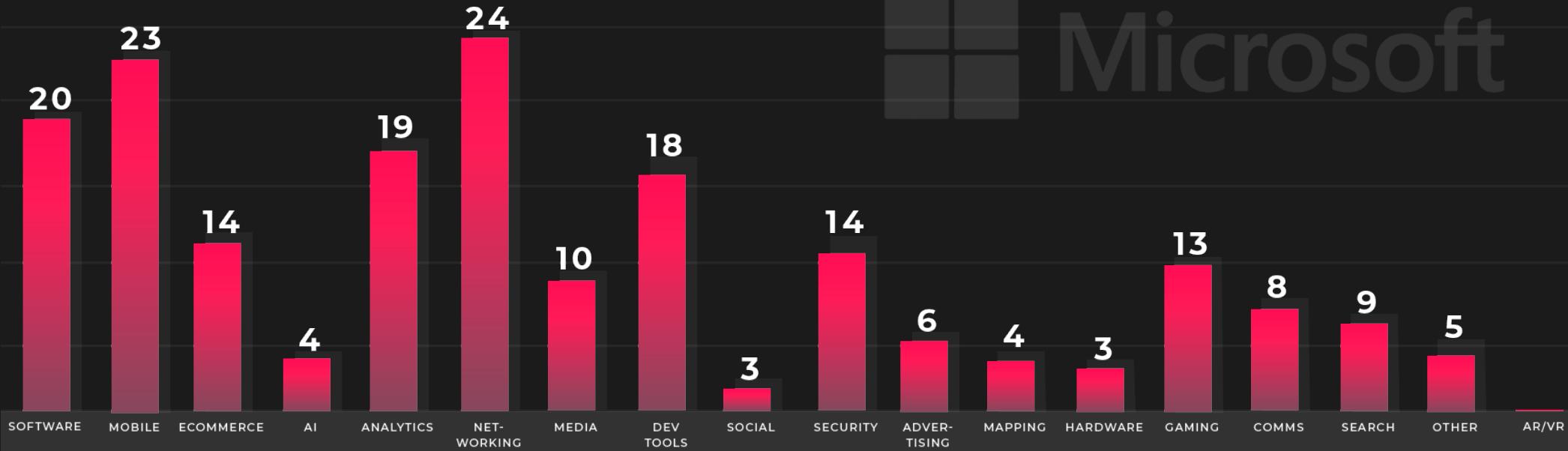
AQUISIÇÕES GOOGLE

215

Com 617 aquisições entre eles, Amazon, Apple, Facebook, Google e Microsoft gastaram quase US \$ 130 bilhões em fusões e aquisições.



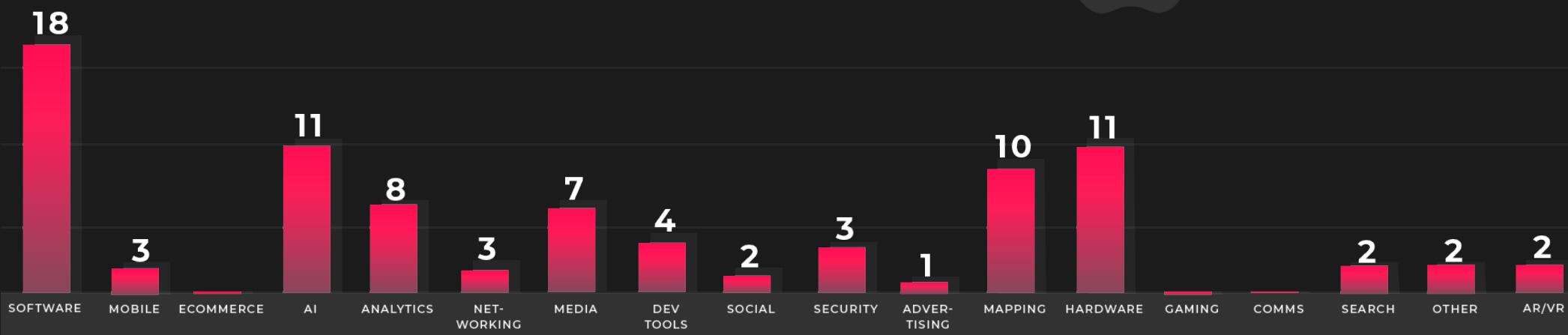
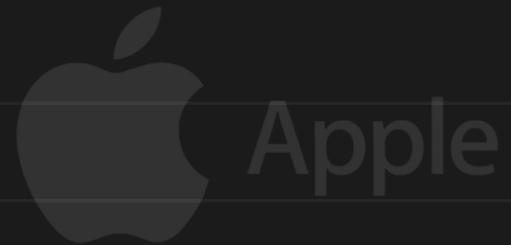
Microsoft



AQUISIÇÕES MICROSOFT

194

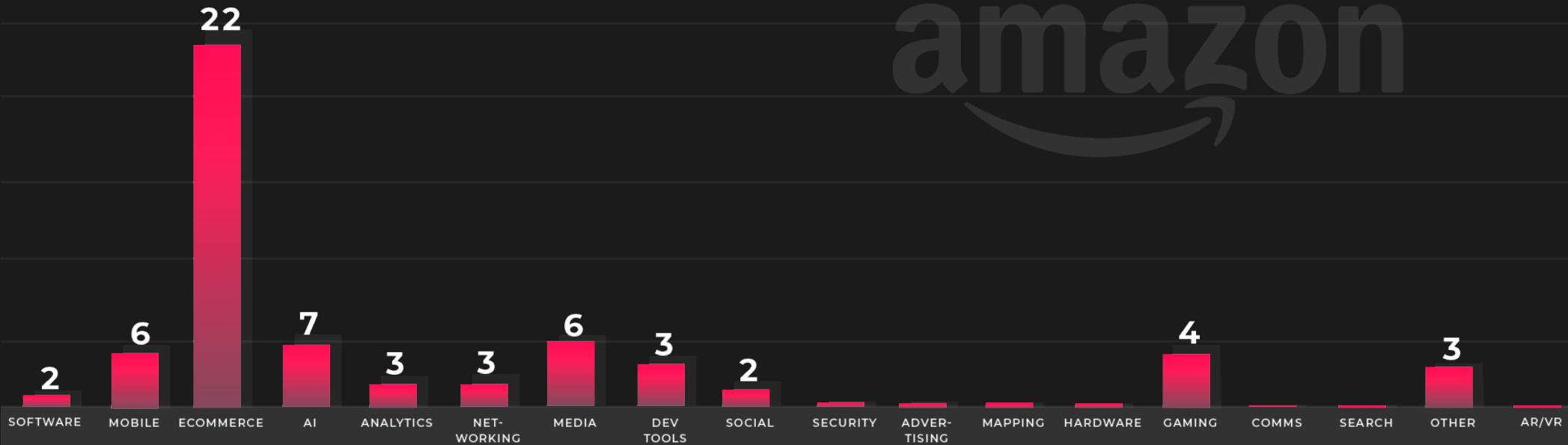
Com 617 aquisições entre eles, Amazon, Apple, Facebook, Google e Microsoft gastaram quase US \$ 130 bilhões em fusões e aquisições.



AQUISIÇÕES APPLE

87

Com 617 aquisições entre eles, Amazon, Apple, Facebook, Google e Microsoft gastaram quase US \$ 130 bilhões em fusões e aquisições.



AQUISIÇÕES AMAZON

61

Com 617 aquisições entre eles, Amazon, Apple, Facebook, Google e Microsoft gastaram quase US \$ 130 bilhões em fusões e aquisições.

facebook



AQUISIÇÕES FACEBOOK

60

Com 617 aquisições entre eles, Amazon, Apple, Facebook, Google e Microsoft gastaram quase US \$ 130 bilhões em fusões e aquisições.

Destaque para LinkedIn, vendido por U\$26 bilhões para a Microsoft. Esse acordo é maior que a compra do Whatsapp pelo Facebook (U\$19 bilhões) e do que a compra da Motorola pelo Google, que gastou U\$12,5 bilhões.

Mas, nem sempre vender a empresa para uma maior é o destino. Algumas delas, fortes em crescimento, time e estratégia, chegam na bolsa de valores e fazem bonito. E obviamente, a economia da recorrência é sucesso nas bolsas em todo mundo. Tirando Netflix, que ultrapassa o market cap de U\$100 bilhões, os casos mais legais são de empresas tech, especialmente as com modelo de assinaturas.

As estreias das recorrentes

A australiana Atlassian (fenômeno de produto), dona dos softwares Trello, Confluence entre outros, estreou na bolsa em dezembro de 2015 e, nessa entrada, levantou U\$462 milhões! A Zendesk, outro case importante dos últimos anos, levantou U\$100 milhões no IPO de 2014, pouco menos que a Salesforce (que abriu o caminho para todos), e que em 2004 levantou U\$100 milhões.

Outra que fez bonito no IPO foi a fintech americana Square, que captou cerca de U\$243 milhões na sua entrada na bolsa.

A estreia de negócios recorrentes em bolsa sempre foi positiva e, em mais de 90% dos casos, os resultados se mantêm bons pós-IPOs.

As recorrentes B2C, Netflix levantaram U\$82 milhões em 2002, o Spotify levantou, num IPO diferente (não usual) cerca de U\$9,2 bilhões e o Dropbox tirou todas as dúvidas do mercado, levantando U\$756 milhões no seu IPO.

Top Recorrentes

A First Data, uma das maiores empresas de pagamento do mundo, chutou o balde fazendo um dos maiores IPO's de 2015, levantando cerca de U\$2,56 bilhões.

A DocuSign, SaaS de contratos digitais, levantou U\$629 milhões;

O Dropbox levantou cerca de U\$756 milhões;

O Spotify, que fez um IPO não usual, numa abertura de capital de listagem direta (não emitindo nenhuma ação nova), poderia ter sido um dos grandes IPOs da lista, já que os valores não foram consolidados até o fechamento desse documento.



6

Transformação
digital
do varejo

6

Transformação digital do varejo. **Por VTEX**

A transformação digital nos modelos de negócio

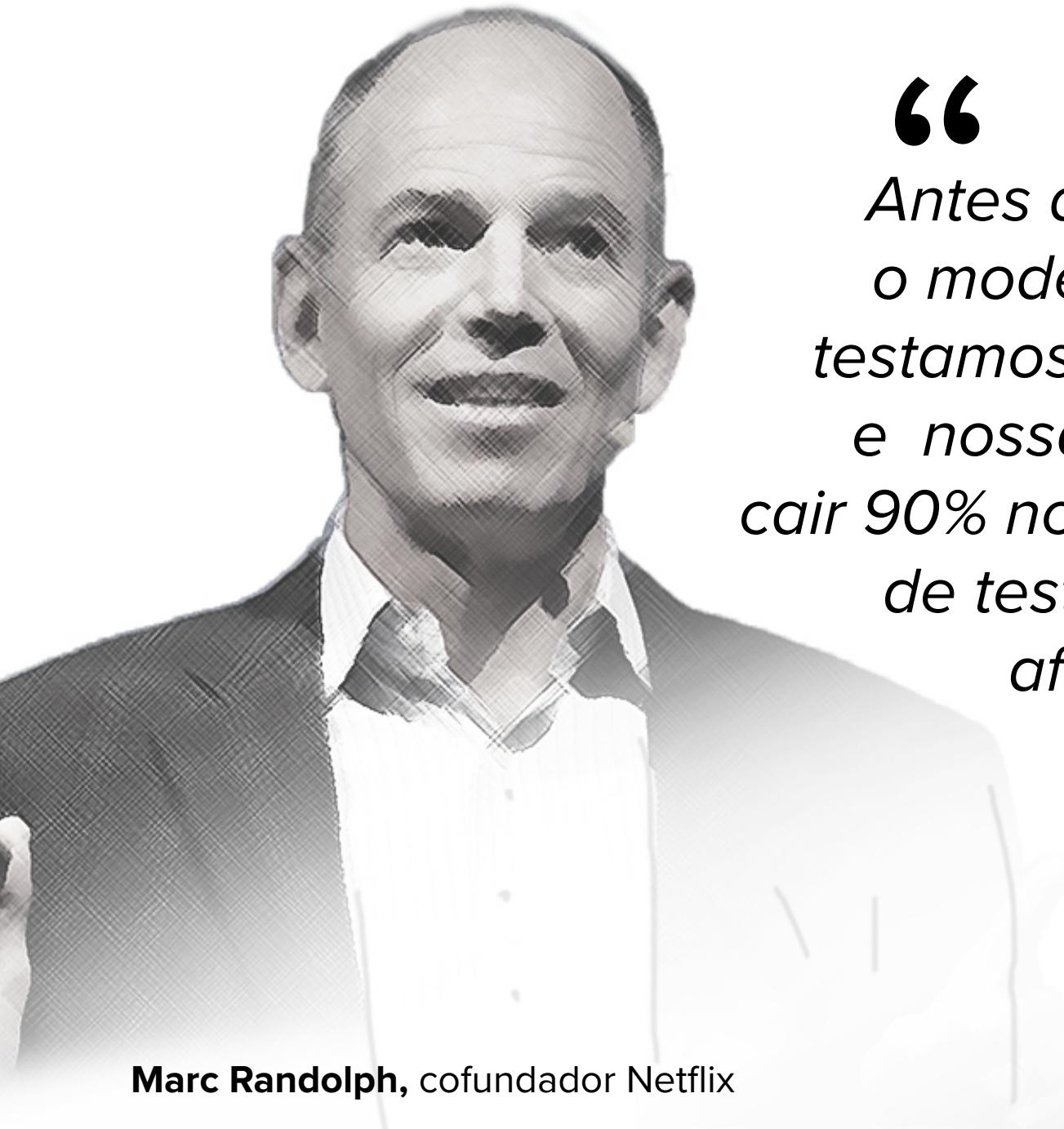
Transformação digital é um assunto que, à primeira vista, pode parecer futurologia, conversa daqueles que propagam o empreendedorismo como show ou algo do tipo.

No entanto, trata-se de um conceito que já vem sendo aplicado por grandes empresas e tem modificado modelos de negócio em todo o mundo.

Mas como isso acontece?

Não é preciso parar muito para pensar e reconhecer o sucesso de empresas como Uber, Spotify, Salesforce e Netflix, certo? E o que elas têm em comum? Além de serem empresas que compartilham acesso, todas nasceram ou adaptaram seus modelos de negócio à transformação digital.

O Netflix é um bom caso porque ela nasceu ainda antes da popularização das empresas SaaS. A empresa levava seu catálogo de filmes para o público ainda no modelo de vendas. Com o tempo, testou-se o modelo de aluguel que, segundo seu cofundador, Marc Randolph, em sua palestra no VTEX DAY 2018, gerou uma queda de 90% em suas receitas. Só com o tempo, com o lançamento do site, inúmeros testes e muitos erros (ao longo desse capítulo, você entenderá melhor a importância do erro na transformação digital) que o modelo de assinatura começou a vingar.



“
*Antes de mudarmos para
o modelo de assinaturas,
testamos diversos modelos
e nossa receita chegou a
cair 90% nos primeiros meses
de testes. Demorou para
afinarmos o modelo.*
”

Marc Randolph, cofundador Netflix

No varejo, vemos diversas empresas que não só expandiram suas operações para o e-commerce, como também passaram a adotar uma postura mais omnichannel. Ações como *showrooming* e *webrooming*, entrega via pick-up points e atendimento personalizado por meio de plataformas de vendas assistidas são só alguns exemplos de integração entre os ambientes físicos e online feitos por varejistas.

Na transformação digital, o que mudam são as formas de consumo e não as demandas

Uma forma legal de concebermos a transformação digital está na maneira como os consumidores mudaram suas maneiras de suprir uma determinada necessidade.

A demanda de locomoção, como ir de um ponto A para um ponto B em uma cidade. Isso continua existindo, correto? A diferença é que as pessoas necessitam cada vez menos de ter o seu próprio carro ou sua própria bike para fazer essas viagens.

Em vez disso, elas podem alugar esses mesmos veículos ou solicitar uma carona por aplicativos, como o Uber.

Para ouvir suas músicas preferidas, o mesmo ocorre. Não é mais necessário baixar músicas e lotar o HD do computador ou o cartão de memória do celular. Apps como Spotify e De-ezer oferecem um leque enorme de playlists por um serviço de assinatura.

E assim também ocorreu com grande parte dos softwares, plataformas e infraestruturas, que migraram e continuam do físico para virtual, como os games, os ERPs, os datacenters e as plataformas de e-commerce.

A transformação digital também passa pelo comportamento do consumidor

Outra maneira de entender esse conceito é vendo como o perfil da população tem mudado nos últimos anos.

No caso do Brasil, dados do IBGE divulgados em 2018 mostram que mais de 116 milhões de pessoas estavam conectadas à internet até 2016, o que corresponde a quase 65% da população. Desse montante, pouco mais de 55 milhões fizeram ao menos uma compra online em 2017, de acordo com o Ebit.

Os consumidores não só estão mais conectados, como também levam a mobilidade consigo com mais frequência. O principal dispositivo usado para acessar a internet é o celular/smartphone (**94,6% da população conectada**) e o share de compras no e-commerce nos devices móveis chegou a 27,3%.

Para entender a importância da mobilidade na transformação digital, leia uma passagem de **Alberto Serrentino**, fundador da Varese Retail e autor do livro Varejo e Brasil: Reflexões Estratégicas, e **Eduardo Terra**, sócio-diretor da BTR Educação e Consultoria e presidente da SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, no texto “10 Reflexões Sobre Transformação Digital no Varejo” publicado no Blog da VTEX:

“O eixo central da inovação digital está na mobilidade. É em aparelhos móveis que consumidores passam mais tempo conectados, transitam entre canais, se relacionam, se informam e que processarão a maioria de suas compras digitais (o que já acontece nos EUA, Reino Unido e China). Aplicativos e sites móveis serão a base de comunicação, relacionamento e interação entre marcas e consumidores, dentro e fora das lojas [...]”

Além da maior conectividade e da mobilidade, o mercado passa por mudanças que refletem uma maior convergência entre o digital e o físico:

- Segundo a Forrester, o impacto da internet nas compras no varejo restrito deve crescer 70% até 2021, chegando a 42% do total das aquisições no Brasil;
- Esse estudo também revela que consumidores que compram em multicanais gastam até 40% a mais e são mais fiéis às lojas e marcas do que os clientes que fazem compras em um único canal.

Essas informações revelam um comércio mais digitalizado e unificado entre os seus canais de venda e relacionamento - isso sem contar as mudanças nas jornadas de compra dos consumidores, que priorizam conteúdos de alta qualidade, conveniência e velocidade.

CONSEQUÊNCIAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO

1. Migração de ponto de venda para ponto de experiência

Com a venda podendo acontecer em diversos canais e não só nas lojas físicas, os varejistas estão, aos poucos, redefinindo a dinâmica dos pontos de vendas.

Por exemplo, é comum ver lojas adotando o conceito de showrooming, ou seja, transformando aquele espaço físico em locais onde o consumidor pode ver e até experimentar os produtos, mas concluem a compra no online (a Amaro é um case bastante utilizado em palestras sobre o assunto).

Como não há a obrigação de concluir a venda naquele canal, a indicação é de que os vendedores passem a adotar uma postura mais consultiva. Eles podem gastar mais tempo entendendo as dores do cliente, explicando melhor o produto, oferecendo experimentação e trazendo soluções mais personalizadas.

Essas ações são possibilitadas por beacons, NFC, reconhecimento facial, terminais de autoatendimento e checkout, plataformas de OMS, apps de CRM integrados com o e-commerce e outras tecnologias.

Imagine o vendedor que consegue identificar o cliente por uma aplicação de reconhecimento facial e, a partir disso, já identificar todo o seu histórico e perfil de compra com a loja. Ele terá mais embasamento para oferecer combinações de produtos, promoções e uma conversa mais alinhada com aquele consumidor.

E por que os lojistas deverão seguir esse caminho?

A transformação digital traz consigo o conceito de quarta revolução industrial, e uma de suas premissas é que as empresas terão na experiência oferecida ao cliente um de seus principais diferenciais. Afinal, os produtos têm uma leve tendência de se tornarem commodities.

Alguns movimentos do mercado mostram isso, como a maior entrada das fabricantes no varejo (adotando o modelo de *direct to consumer*), a maior participação dos consumidores no processo produtivo (facilitado, principalmente, pela impressão 3D) e até mesmo as menores barreiras para a criação e customização de um negócio (falaremos melhor sobre isso no próximo tópico).

No fim das contas, os produtos em si se tornarão bastante parecidos. Com isso, as empresas poderão focar mais no design do produto e da loja, no atendimento e abordagem ao cliente, no sucesso do cliente e nas experiências adicionais oferecidas na loja.

2. Menores riscos para testar modelos de negócio

Vivemos em um mercado em que arriscar não é algo tão trivial. No entanto, a transformação digital tem modificado esse cenário consideravelmente - e há duas boas razões para afirmarmos isso.

A primeira é que há mais informação e inteligência disponível para os tomadores de decisão. Atualmente, existem inúmeras ferramentas de BI e plataformas que, gradativamente, aprofundam os níveis, quantidade e qualidade dos seus dashboards de gestão.

A segunda tem a ver com a popularização das empresas SaaS. Como a infraestrutura desses modelos de negócio é baseada na nuvem, a segurança e a velocidade de desenvolvimento desses business são muito maiores do que as estruturas legadas.

É possível, por exemplo, fazer rollbacks com enorme facilidade, o que torna a recuperação de erros e a execução de testes em algo ágil e de baixo de custo.

A própria VTEX é um exemplo de empresa que consegue executar centenas de deploys mensais - mais precisamente em torno de 800.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO MINDSET E **ESTRUTURA DE GESTÃO**

A transformação não acontece apenas de dentro para fora, mas também internamente. É preciso adotar uma cultura digital nas empresas para que as mudanças aconteçam e elas se beneficiem desse novo momento.

Um passo importante desse processo de adaptação é a gestão orientada a dados. Ainda é comum que muitos gestores embasem suas decisões em suas opiniões, intuições ou meros achismos. Isso atrasa bastante a transformação, que demanda um foco maior nos dados para decidir sobre, por exemplo, preços, promoções, ações de venda, sortimento, compras, expansão e gestão de público interno.

Lembrando que esse é um mal que não atinge tanto as empresas consideradas nativas digitais, já que elas dependem dessa rapidez e precisão dos dados para sustentarem seu crescimento.

Além disso, outros hábitos digitais são importantes para desativarem, aos poucos, o modo analógico de pensar e atuar em uma empresa. Utilizar ferramentas como o Slack para operar a comunicação interna, o Trello para gerir rotinas de trabalho, utilizar o Uber e o Airbnb para viagens corporativas, entre outras que ajudam as mentes mais tradicionais a se adaptarem a essa nova realidade.

Enfim, apesar de o uso de tecnologias fazer parte da transformação digital, é a mudança de atitudes e de mindset que fará a diferença. E não é algo que deva ser imposto, mas sim alinhado entre a direção e/ou o conselho organizacional para que haja uma diretriz estratégica que engaje os funcionários e mostre como essas pequenas alterações poderão melhorar, inclusive, a relação da marca com os clientes.

O case VTEX: a virada para o modelo SaaS Multitenant

Desde 1999, a VTEX já operava como Software as a Service, porém em modelo single tenant, que ia contra a um dos principais benefícios da transformação digital: a escalabilidade.

Na antiga estrutura, a VTEX, como fornecedora, era responsável pela infraestrutura (firewall, banda, cache e servidores), manutenção de bugs e evoluções da plataforma. Além disso, só era possível fornecer um único código, um sistema para cada cliente, o que atrapalhava bastante os upgrades e correções de falhas na plataforma para todos os clientes com a mesma qualidade, desde os maiores até os clientes pequenos e médios da época.

Ou seja, havia a necessidade de tornar uniforme diferentes códigos, uma única infraestrutura, com alta performance, flexível e escalável, já que cada cliente tinha o seu dentro da infraestrutura do fornecedor.

A busca era por um modelo onde o cliente não precisaria mais se preocupar com o desenvolvimento de softwares e de códigos. A visão era de que o varejo e a indústria não deveriam mais sustentar sistemas próprios ou legados, que necessitariam de muitas customizações e que tornaria a operação cara, improdutiva e insustentável.

A virada de chave ocorreu em 2011. A VTEX passou a adotar o modelo multitenant, que permitiu que todos os clientes da base utilizassem um mesmo código - que é bem mais fácil de manter e gerenciar, certo? Além disso, a infraestrutura foi totalmente terceirizada, deixando o modelo legado para trás e permitindo um escalonamento muito mais flexível de uso da plataforma.

Nesse modelo, a VTEX pode escalar como ninguém (não importando ter 1 mil ou 50 mil clientes). O sistema sempre será o mesmo, igual para todos eles, afinal, todas as lojas olham para a mesma instância.

Na prática, todas as lojas passaram a absorver as mesmas correções, os mesmos upgrades e os mesmos deploys (hoje, passam de 8 mil anuais). Desta forma, não há mais aquela história de “uma loja receber uma atualização da plataforma e a outra não”, “fila de upgrades” ou “funcionalidades nativas apenas para um cliente”.

VTEX IO

Com o VTEX IO, até o desenvolvimento de aplicações para a web se tornou mais escalável, fácil e funcional.

No IO, o desenvolvedor já poupa o trabalho de se envolver com a complexidade de arquitetura (configuração de servidores, permissões de acesso, escalonamento, segurança etc.). Com isso, o seu único trabalho passa a ser escrever o código.

Não há a necessidade de configurar compiladores e dependências, escalar máquinas ou mesmo fazer o deploy, pois ele já está pronto. A VTEX conseguiu, claramente, afinar o modelo de distribuição de tecnologia, sendo um caso muito legal de SaaS no país.

Digitalização do varejo físico

Um dos papéis das empresas que puxam a fila da transformação digital é disseminar essa cultura para os seus clientes, parceiros e demais stakeholders.

No caso da VTEX, algumas soluções e iniciativas ajudam a reforçar esse posicionamento de pensar a frente. Desta maneira, conseguimos desafiar o futuro e resolver, hoje, as necessidades de amanhã do mercado.

VTEX OMS e VTEX InStore

São duas das ferramentas que a VTEX trouxe para tornar a prática do Omnichannel algo simples e real. Aliás, não é preciso fazer muita força para entender que a unificação de canais de venda e relacionamento é vital para a digitalização do varejo físico, certo?

Com o OMS, por exemplo, o lojista pode gerenciar os pedidos feitos em qualquer canal em um único ambiente.

É possível acompanhar os status de cada pedido desde a sua abertura até a sua entrega, fazer cancelamentos e devoluções, incluir

notas fiscais e visualizar todos os e-mails enviados a cada cliente.

Além dos dados, é possível gerenciar e integrar estoques, docas, informações de transportadoras, pontos de retirada e até o carrinho de compras. Em um cenário prático, um consumidor pode, por exemplo, montar o seu carrinho de compras na loja online e concluir a aquisição na loja física.

Utilizando o InStore complementarmente, há a possibilidade de reconhecer o cliente na loja física e aproveitar o seu histórico de compra no online para prestar um atendimento mais personalizado, consultivo e eficiente.

Em outros casos, a mesma ferramenta permite que o cliente possa conduzir sua compra de forma autônoma na loja física da mesma forma que faria no e-commerce. Sim, ele pode pegar o produto na gôndola e encaminhar-se até um terminal de autoatendimento (normalmente, um tablet com o InStore instalado + um POS) para concluir a compra sem precisar encarar filas de caixa.

Ambev, Grupo Soma, C&A, Vans e Cobasi (que, por sinal, adota o modelo de recorrência, tão comum na transformação digital) são alguns exemplos de empresas que utilizam as soluções omnichannel da VTEX.

O supermercado de agora

Em 2017, a VTEX produziu a webserie O Supermercado de Agora, que mostrou a digitalização do setor de supermercados, principalmente após adotar uma abordagem omnichannel em seus canais de venda e distribuição.

E trazer os supermercados como exemplo é importante porque trata-se de um dos setores que mais se transformaram após a sua expansão para o e-commerce.

Na série, varejistas e clientes veem na prática como as mudanças estão impactando as relações comerciais nesse setor.

Compras feitas por meio de apps e e-commerces dos supermercados, estoque do e-commerce e do aplicativo integrado aos da loja física, picking e shipping feito a partir das lojas físicas, com os produtos sendo retirados dire-

tamente da gôndola e enviados para pontos de entrega escolhidos pelos compradores e o uso das lojas físicas como pick-up points para os consumidores que compram online.

Não se tratam de métodos que substituirão o modelo tradicional de consumo em supermercados, mas ressaltam um leque mais amplo de opções para o consumidor.

Além da série de vídeos, você pode analisar por conta própria o caso do Mambo, uma rede supermercadista que lidera esse movimento para a digitalização do grocery. Pense no cliente que precisa equilibrar o seu tempo entre trabalho, vida pessoal, família e estudos.

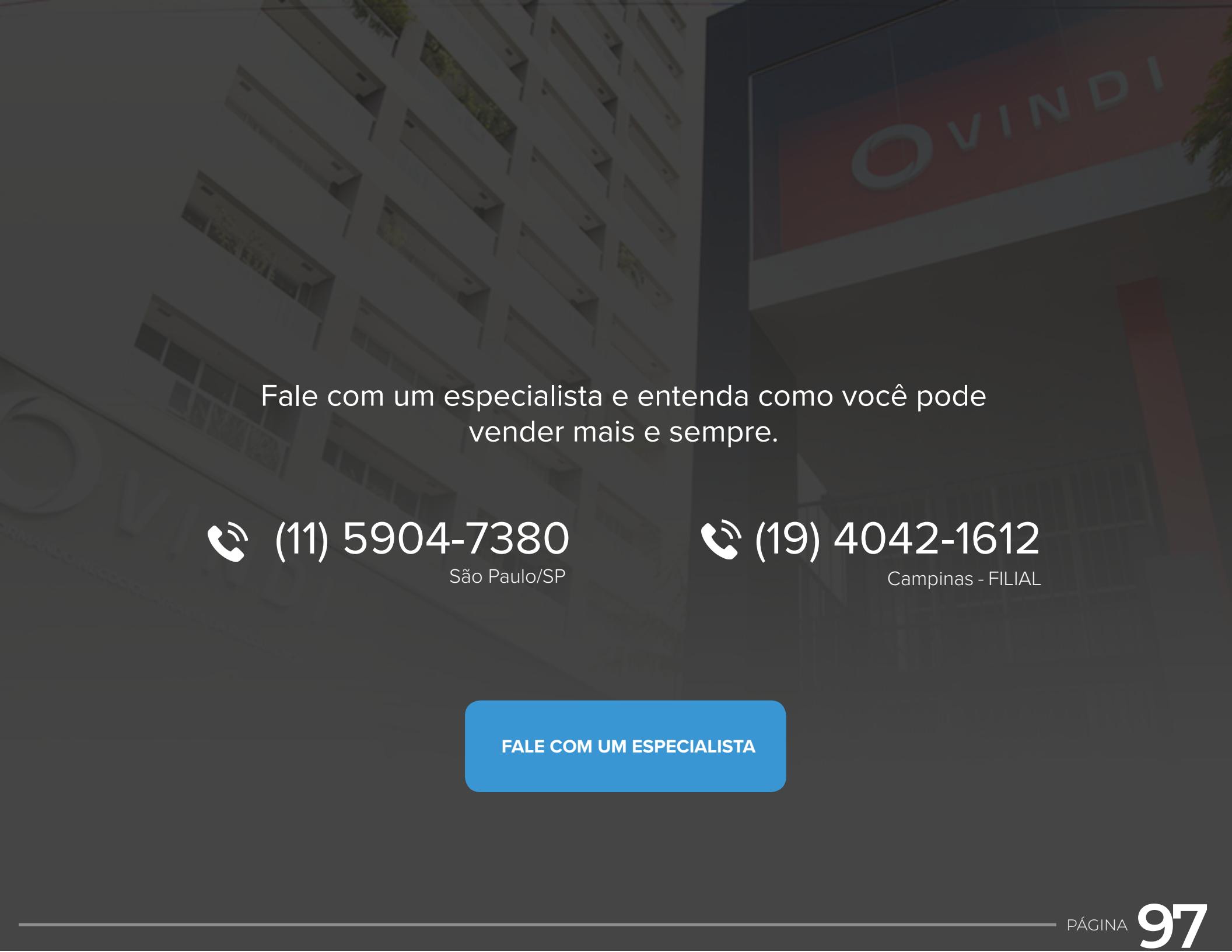
Esse perfil é bastante comum atualmente, principalmente nas grandes cidades, fazendo com que a digitalização de experiências até então ligadas ou restritas à presença física na loja seja cada vez mais natural.

O V I N D I

Agora que chegamos no final desse estudo, possivelmente você pode estar pensando em como implementar a Recorrência na sua empresa e ser um case, como os apresentados por aqui, certo?

Para isso, você precisa contar com mais do que fornecedores, é necessário parceiros especialistas no que fazem. Assim, você pode focar seus esforços no seu core business e deixar o resto com quem entende do assunto.

A Vindi está aqui para ajudar você a mais do que utilizar o modelo de Recorrência, mas também automatizar seu financeiro e torná-lo estratégico.



Fale com um especialista e entenda como você pode
vender mais e sempre.



(11) 5904-7380

São Paulo/SP



(19) 4042-1612

Campinas - FILIAL

[FALE COM UM ESPECIALISTA](#)

<https://producthabits.com>

Subscription Businesses Are Booming. Here's How to Value Them

The subscription business model is booming. Previously dominated by the likes of newspapers, magazines, gyms...hbr.org

Subscription Psycho : Analysis Of The Subscription Economy & Its Bad Actors

In case you didn't already know there is a new game in town, coming soon to a software vendor near you, and its called...medium.com

PIONline : Subscription Center

Edit description www.pionline.com

3 Reasons Why Wall Street Loves Subscription Models - Zuora

In this guide we'll be covering the primary appeal of recurring revenue-based business models from an investor's...www.zuora.com

<https://www.amazon.com/Automatic-Customer-Creating-Subscription-Business-ebook/dp/B00LFYXDNQ/>

REFERÊNCIAS

<https://exame.abril.com.br/revista-exame/que-ro-ser-kroton/>

<http://www.revistaeducacao.com.br/setor-de-educacao-basica-entra-no-radar-dos-investidores/>

<https://blog.drift.com/how-slack-grew/>

Fontes para análises de IPO's

Bloomberg
Finance Yahoo
Trading View