STAAGE

TREINAMENTO
INTERNO DE
ONBOARDING

GROWTH HACKING

FERNANDO
MIRANDA

FERNANDO MIRANDA

Growth Hacking

Growth Hacking

Growth Hacking

Muito do que falamos sobre *Growth Hacking* são novos nomes para algo antigo, e precisamos estar atentos ao marketing e o que há nele de mais valioso, para compreender melhor as coisas.

GROWTH HACKING: praticar uma mentalidade voltada para o crescimento de vendas buscando a maneira mais eficiente.

O profissional que melhor define o *Growth Hacking*, para mim, é o Sergio Zyman, foi Diretor de Marketing da Coca-Cola Company. Ele conseguiu aumentar a receita da Coca-Cola em 50% no período da sua gestão. A Coca-Cola já era uma empresa bilionária — aumentar 50% da receita de uma empresa que fatura dezenas de milhões é difícil, muito mais de uma empresa bilionária com décadas de existência — e ele conseguiu.

No livro *O Fim do Marketing como conhecemos*, ele diz: "**Marketing só é marketing quando vende o seu produto, vende para mais pessoas, vende mais vezes e vende pelo maior valor**". Ou seja, **marketing é vender**, e isso é um *game changer,* principalmente, para quem vem da publicidade tradicional,

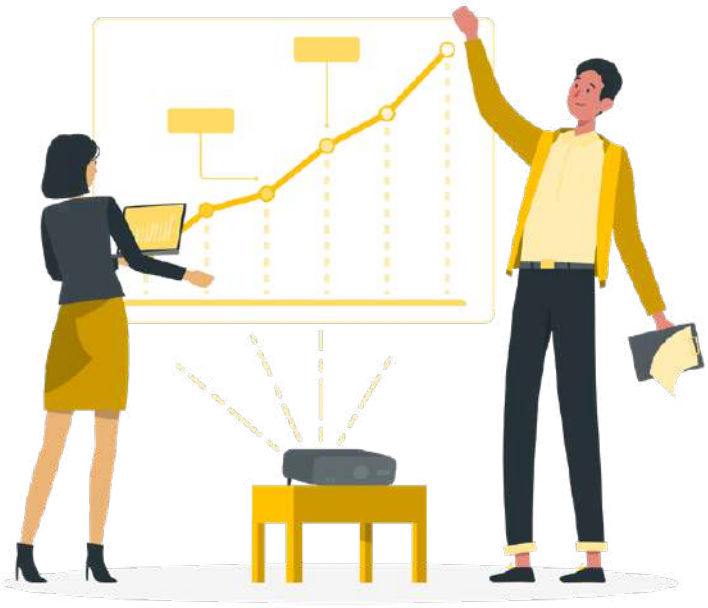
quem estudou para fazer coisas bonitas, estéticas, ganhar prêmios.

Sergio Zyman é um grande defensor de não competir por prêmios, como o de Cannes, que é uma premiação voltada para o cinema, mas premia também a publicidade. A agência de publicidade pega o dinheiro do cliente, faz um filme grandioso para concorrer em Cannes, para ganhar um prêmio com dinheiro do cliente — o que isso tem a ver com o aspecto econômico do negócio? Não muito.

Ele muda o paradigma da mentalidade do marqueteiro, na sua gestão na Coca-Cola. Ele corta, por exemplo, a bonificação por volume que as agências de publicidade têm. No Brasil, para comprar a mídia de um grande veículo, em veículos tradicionais, você precisa pagar a comissão para uma agência de publicidade; e não tem outro jeito de fazer isso, a não ser que você tenha a sua própria agência de publicidade — e isso cria um conflito de interesse: a agência quer colocar o dinheiro do cliente dentro do veículo de publicidade, independente de dar resultado ou não.

Em um dos livros, Zyman cita um caso emblemático do universo da publicidade: uma campanha da Apple, que se chamava *Think Different* — um comercial que trazia imagens do Albert Einstein, do Gandhi, do Muhammad Ali, narrado pelo Richard Dreyfuss, ator famoso da época. Com as imagens desses personagens revolucionários, este comercial estourou, e ganhou vários prêmios.

O resultado da Apple, após esta campanha, foi decréscimos de vendas por



semestres subsequentes, vendendo cada vez menos, até que lançaram o iMac e conseguiram recuperar as vendas.

Mesmo o filme sendo maravilhoso e superpremiado, não entregou crescimento, não entregou resultado de venda. Semestres e semestres de queda de vendas dentro da história daquele período na Apple.

Tem que ser estético para entregar vendas? Tem — mas não é o filme, não é arte — o apelo está no seu produto. A melhor publicidade, a melhor ferramenta, a melhor técnica que possa ensinar aqui não vai vender um produto ruim.

A base fundamental do marketing, da publicidade, da propaganda, da comunicação é sempre entregar crescimento, entregar mais vendas para o negócio. Isso é muito diferente do que um publicitário, um profissional de comunicação, normalmente é treinado para fazer.

Se você é esse profissional de publicidade, propaganda, ou de marketing da organização, ou é o gestor, é importante entender a mentalidade do *Growth* para implementar essa cultura — porque *growth* **é uma cultura, uma filosofia de estar orientado pelo crescimento do negócio.** Não basta a propaganda, tornar público de uma maneira esteticamente agradável, até mesmo propagar em uma mídia, se os seus fundamentos não estiverem bem acertados, assim como o produto. Nesse exemplo da Apple, enquanto ela não corrigiu o posicionamento no lançamento do iMac, não conseguiu — mesmo com a melhor publicidade, mais premiada — entregar crescimento.

A V4 fez uma campanha para o Spotify em seis países da América Latina. Foi uma estratégia de *growth* fácil de implementar , porque era um produto muito fácil de vender — o Spotify. Por outro lado, se pegamos um produto que não é bem azeitado, não é bem amarrado, está em um merca-do ruim, é preciso inventar milagre de campanha, de estratégia de *growth*, para conseguir entregar crescimento.

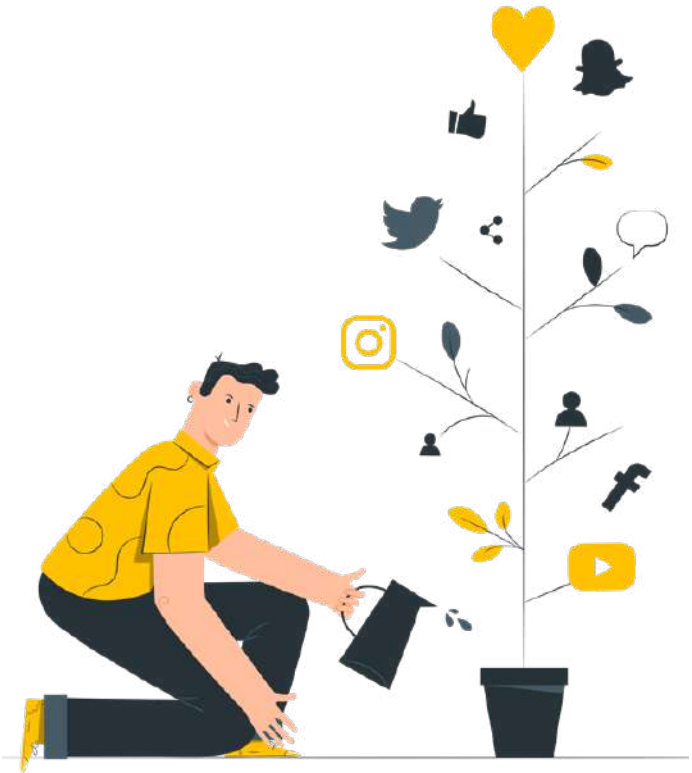
A empresa inteira precisa pensar em vender. Às vezes, o marketeiro não gosta do vendedor, porque o vendedor é muito arrojado, quer fazer a venda; e o marketeiro acha que seu trabalho é mais sofisticado, mais artístico — e não é isso. Todos estão no mesmo objetivo: crescimento.

Growth é uma mentalidade. O que é *Hacking?* É encontrarmos a maneira mais eficiente e barata de fazer isso. É muito fácil colocar milhões em publicidade, no *Big Brother*, na NFL, o comercial mais caro do mundo. É para a realidade dos milhões em publicida-

de que o publicitário normalmente é treinado dentro da academia, dentro da faculdade. Seria simples, mas a realidade da maioria das empresas não é essa. Para elas, existe o *growth hacking.* Nada mais é do que uma mentalidade que você precisa aplicar dentro da cultura do seu negócio — porque não é intuitivo.

Vamos nos aprofundar nas técnicas específicas e consagradas de como entregar crescimento, da maneira mais eficaz e mais eficiente, investindo o mínimo, e tendo o máximo possível de retorno. Não necessariamente vamos investir um volume pequeno, mas vamos tirar o máximo de cada dólar, de cada real que alocamos; e entregar uma rentabilidade, uma lucratividade muito melhor do que a média do mercado

Um dos aspectos mais importantes do ***Growth* Hacking, nesse modelo mais digital** em que vamos nos aprofundar, **é a capacidade de enxergar todos os dados dentro do negócio** e, principalmente, tornar isso uma **predição do futuro do negócio**, de uma maneira mais singular do que o marketing tradicional conseguia fazer.



É um dos aspectos que vamos abordar no próximo capítulo: **como entregar o processo de vendas através da internet de forma mais preditiva e lucrativa,** para que possa saber quanto vai vender em outubro de 2023, quanto vai gastar em setembro de 2025. Podemos chegar nesse nível de predição com uma análise de dados que o universo digital nos permite. Vou falar sobre os primeiros indicadores para chegarmos a uma predição do crescimento, para que você não cruze os braços e espere o cliente chegar, mas saiba ter clareza de quantos clientes virão no próximo mês, no próximo ano, e talvez, daqui 3 ou 4 anos, com uma probabilidade alta de acertar.

Os principais fatores de crescimento

Os principais fatores de crescimento

Empreender, gerir um negócio, é sempre uma dificuldade e tem uma imprevisibilidade grande. Por isso, um dos temas de que mais gosto é a **predição e o controle do futuro do crescimento do nosso negócio.**

Quanto mais conseguimos controlar os indicadores e prever um pouco mais o que vai acontecer — obviamente, com um certo índice de probabilidade — melhor será para nossa emoção, para nos sentirmos melhor no dia a dia do negócio. **Nos sentimos melhor quando temos maior controle.**

Quanto mais se domina o universo de dados, para analisar se o negócio está saudável, saber para onde está caminhando, saber quais alavancas mexer, para ele crescer e tornar-se mais rentável, melhor gestor você se torna. **Quem não tem controle dos indicadores não está gerindo o negócio** — não tem como ele crescer, porque quem **não mede, não gerencia**. Essa frase é bem antiga e, no universo de *growth*, a diferença é que agora temos os dados nas mãos.

ANÁLISE PREDITIVA

Hoje, uma das coisas que mais faço no meu dia a dia é trabalhar em uma **planilha de *forecast***, que é o planejamento do futuro desse negócio. **Mediante os dados que coleto, vou alterando esse banco de dados e prevendo para onde o negócio está se inclinando.** Vejo o que preciso ajustar para não bater no muro lá na frente, como no *cockpit* do controle de uma nave. Você está controlando uma nave — se um indicador está apontando que está inclinando assim, lá na frente ela pode parar no lugar errado; precisa ajustar aqui, porque no médio ou longo prazo vai sair no lugar certo.

PLANILHA DE *FORECAST* — ferramenta para o planejamento do futuro do seu negócio.

Isso é *análise preditiva*, e uma das coisas mais importantes para isso **é um *forecast*, uma planilha em que planejo esse futuro.** Através dessa planilha, consigo dizer quanto estarei vendendo em setembro de 2024, quanto estarei gastando em outubro de 2025. **O que diferencia uma planilha que aceita tudo de uma análise preditiva?** A diferença é que a **planilha que aceita tudo está baseada em desejo, e a análise preditiva está baseada em dados.**

Se estou usando a planilha, baseada em dados, e sempre a atualizo, estou fazendo uma análise preditiva no meu negócio — **e preciso ter o controle dos dados para começar a controlar o futuro desse negócio.**

Que dados são esses? Vou simular o negócio e vamos construir alguns campos da planilha. Cada uma das linhas são os fatores, **e quais são os fatores que tenho que acompanhar?**

CENÁRIO 1

Primeiro deles, **clientes novos**. Quantos clientes novos? Na linha, clientes novos, quantos estou colocando no meu negócio; na coluna, o tempo — pode ser por dia, por semana, por mês, depende da cadência do negócio.

Digamos que, no período que estou analisando, adquiri 100 clientes novos: essa é minha **linha um, clientes novos** — 100 clientes novos.

Linha dois, clientes recorrentes: quantos clientes já tinha. Digamos que tinha 300 clientes recorrentes; que já tinha no período anterior ao que analisei os meus clientes novos — é a segunda linha da planilha, clientes recorrentes.

A terceira linha da planilha vai ser de **clientes perdidos**. Quantos clientes cancelaram o meu serviço ou pararam de comprar. Isso é um detalhe que o varejista, às vezes, não se dá conta. Digamos que, pela primeira vez, comprei um tênis na Fiever. Comprei no primeiro mês; daqui dois meses volto, compro de novo; daqui três meses, novamente, compro — tenho uma cadência de compra. Contudo, se parar de comprar por seis, oito meses, pode-se determinar que tenho um ***churn***. Um cliente que parou de comprar é um cliente perdido, não posso mais contar que vai voltar, porque já interrompeu aquela cadência de compra, que normalmente a minha média de clientes executa. Meus clientes recorrentes compram a cada três meses, têm essa frequência média. Se esse

cliente está há oito meses sem comprar, é um cliente perdido, que terei que descontar da minha predição dos 300 clientes recorrentes, que esperava ter naquele período.

Então, digamos que perdi 30 clientes que pararam de comprar no período. Na última linha da planilha tenho os clientes totais: peguei 100 novos clientes, tinha 300 recorrentes, perdi 30, vou terminar o período com 370 clientes, que é a soma dos 100 novos, mais os 300 iniciais, menos os 30 que perdi; no final, eu termino com 370 clientes.

Sobre uma base de 300 clientes recorrentes, se agora terminei com 370, tenho mais de 23% de crescimento, no período.

Vamos analisar um segundo cenário. No segundo período, que quero analisar, tenho os mesmos 100 clientes novos, tenho os mesmos 300 clientes recorrentes, mas, em vez de perder 30, perdi 100 clientes. Foi a mesma estratégia de aquisição de clientes, mesma base de clientes, só que agora, em vez de 30, perdi 100 clientes. Qual é o resultado?

CENÁRIO 2

O resultado vai ser um decréscimo, uma perda de 10% do resultado nesse período, porque um dos fatores não foi bem. Veja que você adquiriu o mesmo número de clientes, aqui começa a ter um indício de que precisa olhar para a saúde do negócio.

Analisando um terceiro cenário, em que adquiri 10 clientes em vez de 100; tenho os mesmos 300 recorrentes; mas adquiri 10, ao invés de 100; como nos dois cenários anteriores, perdi os mesmos 30 do primeiro cenário, que era um cenário bom. Agora, mesmo adquirindo, e mesmo perdendo poucos clientes, não vou conseguir crescer; pelo contrário, vou decrescer, porque também não consegui adquirir uma quantidade relevante de clientes.

CENÁRIO 3

Aqui temos 4 fatores e três cenários para comparar. Dependendo de como os fatores se comportam, o negócio vai caminhar em uma determinada direção.

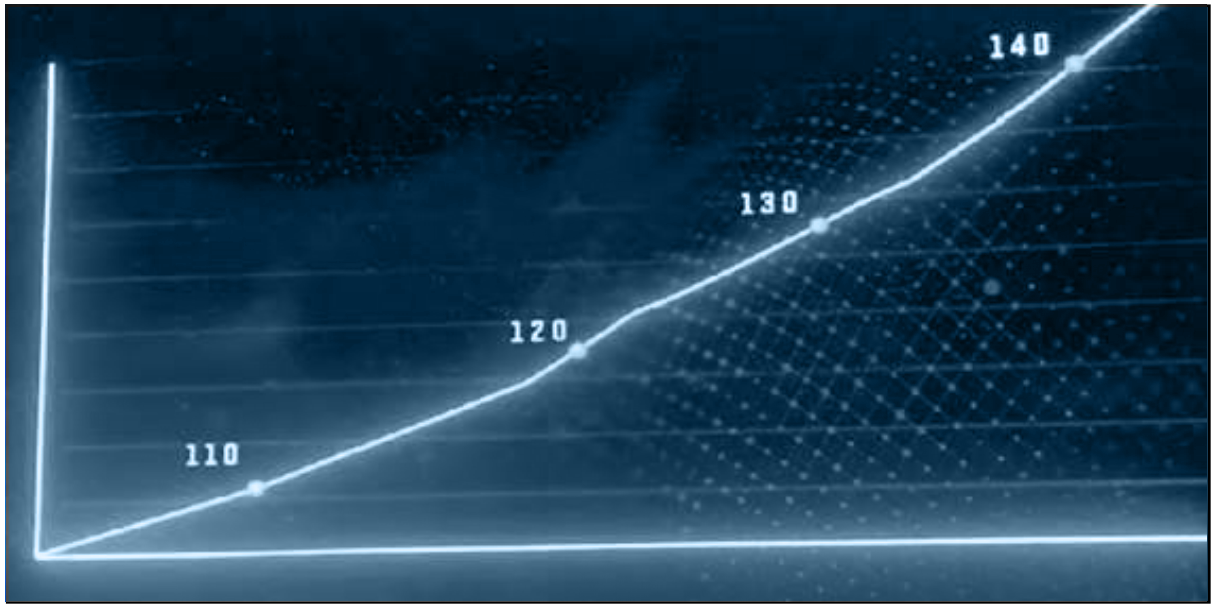
Você tem que dominar os indicadores para ir ajustando. Qual é o melhor indicador? É o cliente novo, é o cliente total, ou o cliente que estou perdendo? Não é nem um, nem outro: você é um cientista do marketing, que está operando a máquina, está jogando um pouquinho aqui, ali, apertando cada um dos parafusos, ajustando cada uma dessas alavancas.

Mediante os quatro fatores, digamos que colocou na coluna A os dados atuais do negócio, ou uma estimativa, na simulação que está fazendo enquanto acompanha a leitura. Você coloca ali: tenho adquirido 'X' clientes por mês / ano / dia, tenho uma base 'Y' de clientes totais, no período, tenho perdido uma frequência 'Z' de clientes; então, no próximo período, vou estar com esse número 'T' de clientes totais no final.

A partir daí, pode começar a prever as semanas subsequentes, os meses subsequentes e os anos subsequentes, basicamente, **tentando entender como o número vai se comportar dali para frente.**

Então, faça o exercício de projetar seis colunas — seja semana, mês, ou ano, dependendo do seu negócio — partindo dos principais indicadores que já tem no seu negócio, dos 4 que estou colocando como números essenciais dessa análise preditiva.

Vamos imaginar um cenário, em que em vez de adquirir 100, como no cenário anterior, no próximo mês, você vai adquirir 110, no outro 120, no outro 130, no outro 140. Você vai aumentar 10 novos clientes no número de clientes totais, que adquire todos os meses. Em seis meses, terá aumentado 50% do número de clientes novos entrando no período analisado.



Na próxima linha da planilha, os clientes recorrentes vão ser a soma desses clientes novos adquiridos sobre os clientes anteriores. Se começou com 300, e adquiriu mais 100, são 400; na outra coluna adquiriu 110, vão ser 510. Assim, vamos jogando na planilha, simplesmente arrastando para o lado, com o mínimo de conhecimento de Google Sheets / Excel.

Na terceira linha, temos os clientes perdidos, que serão subtraídos dos clientes recorrentes. Adquiriu novos clientes, mas agora perdeu esse. Digamos que você começa a controlar: no período 1 estamos perdendo 90; no período 2, estamos perdendo 85; no outro, 70; outro, 65; cada vez estamos perdendo menos clientes, sobre uma base de clientes novos maior.

Qual resultado teremos de clientes totais na última linha? Vamos crescer, pelo menos, dois dígitos todos os meses Todos os meses, 10%, 11%, 14%, 15%. Todos os meses subsequentes, **se conseguir entregar esse *forecast***, e essa é a chave: Como vou entregar? **Eu controlo essas alavancas.**

INDICADORES

CAC

Cada um dos fatores não acontece por acaso, acontece porque eu aperto o botão X ou Y. Cada um desses fatores tem seus respectivos indicadores, KPI (*Key Performance Indicator*) e métricas que você pode acompanhar. Por exemplo, clientes novos. Qual o **indicador de clientes novos**? O indicador de clientes novos mais básico é o **CAC (Custo de Aquisição de um Cliente).**

Quanto custa adquirir um cliente? Se somar o custo de marketing, os custos de mídia, e dividir pelo número de clientes novos que vieram naquele período, é o custo que tenho para adquirir cada um dos clientes.

Chegar a esse número vai me dizer se tenho um **Custo de Aquisição de Cliente, um CAC,** de 10 reais. Se quiser adquirir 10 clientes — e é uma escolha — custará 100 reais, porque cada cliente custa 10. Preciso alocar 100 reais. Se

eu quiser adquirir 100 clientes é só colocar mais dinheiro, porque sei qual é o CAC de cada um desses clientes.

Vira uma decisão financeira: tenho fluxo de caixa para alocar o dinheiro agora? Na minha projeção anterior, falei que colocaríamos 100, 110, 120, e em seis meses já estávamos colocando 150 no mês.

Por que não aumentar de 100 para 150 no próximo mês, os novos clientes adquiridos? Porque, às vezes, pode-se não ter capital para alocar e sustentar o crescimento tão rápido.

Em 2020, estava colocando 100 mil reais, por mês, em mídia no meu negócio. No final do ano, estava alocando 500 mil reais em mídia. A minha expectativa, para 2021, é terminar o ano alocando um milhão de reais, por mês, em mídia. Por que faço assim? Porque não tinha os 500 mil para alocar em fevereiro de 2020; eu teria, se fosse adquirindo aos poucos, se os clientes que fossem entrando, fossem faturando, e assim me dando mais dinheiro para sustentar o crescimento do negócio.

O *FORECAST* É PARA SABER EM QUE MOMENTO CONSEGUE ALOCAR MAIS DINHEIRO.

Sobre isso, falaremos um pouquinho mais adiante. Esse é o primeiro indicador do primeiro fator, **o custo de aquisição de clientes — CAC.**

LTV

Tenho também **um indicador para os meus clientes recorrentes.** A maioria dos negócios, por exemplo, um negócio tradicional, de assinatura, é meio óbvio, clientes recorrentes no Netflix, no Spotify. No entanto, todo negócio tem clientes recorrentes, todo negócio tem a sua carteira de clientes fidelizados. Toda loja que abre começa faturando pouco, passa aos poucos a faturar mais. Por quê? Porque os clientes começam a retornar. A métrica para entender isso é o que chamamos de **LTV *(Lifetime Value)***, que é o **valor do cliente ao longo do tempo.**

Como chegar ao LTV? Pegamos o arco, que é um segundo indicador, dentro desse ***LTV/Life Time Value***. Como calculo o arco: a receita média por usuário, quanto o usuário traz na média. Digamos que tenho uma loja de roupas e o cliente compra 100 reais, é o tíquete médio. Cada cliente novo volta a comprar 10 vezes durante a sua relação com a empresa, e, depois, para de consumir. Na média, meus dados indicam isso. O cliente volta 10 vezes, com o tíquete médio de 100 reais em cada uma delas, o meu arco vai ser mil reais.

O ARPU é a receita média que um usuário está trazendo, ao longo da vida, com a minha empresa; para chegar ao LTV, basta descontar os custos va-riáveis à margem de contribuição.

Observe que **faturamento não é lucro bruto, não é margem de contribuição.** Para achar meu LTV, preciso chegar ao **lucro bruto**. Digamos que, nessa loja, são **descontados os custos variáveis** — o custo de mercadoria, frete, impostos — e eu **tenha a margem de contribuição de 30%**. Tenho, para contribuir com os meus custos fixos, a margem de 30%. Ou seja, aquele cliente compra mil reais e deixa 300 de lucro bruto para o negócio. Esse é o valor médio que um cliente deixa na empresa.

Faturamento é a receita bruta. Margem de contribuição é o Lucro Bruto. Lucro bruto é a receita bruta menos os custos variáveis — custo da mercadoria, frete, impostos. **Essa parcela denominada Lucro Bruto é a margem de contribuição, a parcela que vai contribuir para pagar os custos fixos.**

A empresa fatura mil com o cliente, que deixa 300 de lucro bruto para o negócio. **É o valor médio que um cliente deixa na empresa. Este é meu LTV ou *Lifetime Value*.**

CHURN

Chegar a esses números, entender a sua prática, vai dar a previsão de quan-tos clientes estarão comprando da sua empresa daqui a 6 meses, 12 meses; fundamentado na sua base de clientes totais. Para poder acompanhar esse número, também precisamos olhar para a terceira linha, o seu indicador que é o ***churn rate (taxa de churn)*, a porcentagem de clientes que se perde todos os meses.**

Se tenho 300 clientes recorrentes e 10 param de comprar, ou 3 param de comprar, quanto é o churn? Tenho um CHURN, uma taxa de perda, todos os meses de 5% ou 10%.

Estou com 300, adquiri 100, vou perder 10% do total. Vou adquirir um pou-co mais e vou perder 10% do total. Esse número segue sempre assim, indo e voltando. É preciso acompanhar para ter um *Churn Rate* cada vez mais baixo, para que cada vez menos clientes parem de comprar na sua loja. Queremos que os clientes fiquem comprando para sempre. O ideal é o *churn* zero; o pior cenário é o *churn* 100%, quando todo mundo para de comprar da empresa. Acompanhar esse indicador vai dar a predição de qual é a probabilidade de que você vai estar com 100% da sua base zerada daqui a dez anos, ou vai estar com boa parte dela ativa.

COHORT

O último dos indicadores, nos clientes totais, é o **CoHort. Cohort é um recorte do número total de clientes.** Toda empresa tem diferentes tipos de clientes. Talvez 50% sejam homens e 50% sejam mulheres; 50% tenha menos de 25 anos, 50% tenha mais de 25 anos.

São características que posso agrupar em recortes do número total de clientes. Se fizer isso, vamos analisar o recorte de mulheres e analisar **qual é o *churn* na base de clientes mulheres, qual é o CAC das mulheres, qual é o LTV das mulheres.** Posso, talvez, detectar que mulheres têm um CAC mais alto, custam mais caro — é mais caro para nós adquirirmos mulheres para a plataforma — mas cancelam menos, têm um maior LTV. Então, analisando, concluo: vamos alocar mais dinheiro para adquirir mais mulheres para a empresa; assim, vamos

ter maior rentabilidade, porque teremos menos cancelamento, e mais LTV. É a última linha, o último dado que você precisa acompanhar: **as análises feitas desses recortes dentro da base de clientes.**

EFICIÊNCIA DOS INDICADORES

Essa relação de LTV sobre CAC pode chegar a níveis de eficiência muito interessantes. Ano passado, comecei a investir muito em Google Ads. Em dado momento, o Google me deu uma linha de crédito: eu poderia gastar 600 mil reais em mídia, e pagar daqui a 60 dias — veja que incrível. Hoje, quando eu rodo uma mídia no Google, depois de alguns dias, gero contatos. Depois de 20 dias, esse contato assina um contrato; depois de uns 10 dias, ele me paga pela primeira vez. Depois que anunciei, em 40 dias estou recebendo do cliente (que fiz com o anúncio), só que pago para o Google em 60; ou seja, criei um modelo extremamente sustentável de crescimento do meu negócio. É possível ter esse retorno do custo de aquisição em um período, às vezes, menor do que demora para pagar a mídia. Se chegar a esse nível, está no nível máximo de eficiência. Existem poucos cenários assim, mas é possível.

Nos próximos capítulos, vou mostrar um pouco mais sobre como controlar e, quem sabe, chegar a esse nível extremo de eficiência. Contudo, precisamos voltar a alguns fundamentos das ciências do comportamento humano, porque sem entender o ser humano não dá para fazer as análises. O ser humano não é um objeto natural, ele não se comporta de maneira exata; por isso, as ciências da ação humana são importantes para todo profissional de *growth*, para todo cientista do Marketing compreender, e esse é o tópico do próximo capítulo.

Negócios tradicionais vs negócios digitais

Negócios tradicionais vs negócios digitais

Quando começamos a aprender sobre marketing digital, é muito comum nos depararmos com negócios digitais, campanhas digitais, infoprodutos. O que não é ruim, é ótimo; muito do que já falamos é aplicável para esse tipo de modelo de negócio, onde tudo é mais simples de ser mensurado e a conversão acontece no ambiente digital.

Vou apresentar alguns **fundamentos de marketing essenciais para um bom processo de venda através da internet, tanto para negócios digitais, quanto para os tradicionais.**

O PAPEL DO MARKETING

Um dos conceitos importantes é entendermos o papel do marketing entre as outras áreas do conhecimento, da comunicação. É muito comum falarmos sobre publicidade, propaganda, ou falarmos dos 4 Ps do marketing — preço, praça, produto e promoção —, assessoria de imprensa, várias áreas da comunicação.

Onde o marketing se encaixa dentre essas áreas? Para explicar isso, criei uma analogia que chamo de anatomia do marketing. Pensando que o mercado é um corpo humano, complexo, vários organismos estão funcionando em sincronia.

Onde o marketing se encaixa nesse corpo? **O marketing é o cérebro: o seu papel é colocar todo o resto em movimento, dar os comandos.** Por isso, é muito comum grandes CEOs estarem muito próximos ao marketing. Dizem que o financeiro é o coração da empresa, mas sem oxigênio, esse coração não vai bater. Quem comanda para que o oxigênio seja distribuído para o corpo é o cérebro; o cérebro é a prioridade, é onde o CEO, o fundador, precisa estar mais próximo dentro da empresa para comandar todas as outras áreas — preço, prazo, produto, promoção, relações públicas, publicidade, propaganda, e todas outras áreas dentro de uma empresa — essa é a anatomia do marketing.

Um fundamento muito importante é compreender os aspectos relacionados à oferta e ao produto. Preço, produto, oferta, valores, são alguns conceitos que muitas vezes se confundem. Valor é o que a pessoa percebe, o preço é o que ela paga; **o valor tem que estar sempre acima do preço**. Você sempre tem que mostrar mais valor do que a pessoa realmente acha que está pagando.

O jogo mercantil de troca é sempre esse: **acho que o produto vale mais que o dinheiro que estou pagando. Sempre temos que criar essa percepção. A concepção do produto é a base para isso.** Se o produto não for bem "empacotado", "sexy", não vai ter performance, mesmo que você domine os canais de distribuição. Não adianta você conseguir distribuir o seu refrigerante em todos os supermercados do Pão de Açúcar, do Carrefour; se não tiver a melhor embalagem, não tiver o melhor produto, não tiver a melhor proposta de valor, para que o consumidor perceba mais do que está sendo exigida ao pagar por isso.

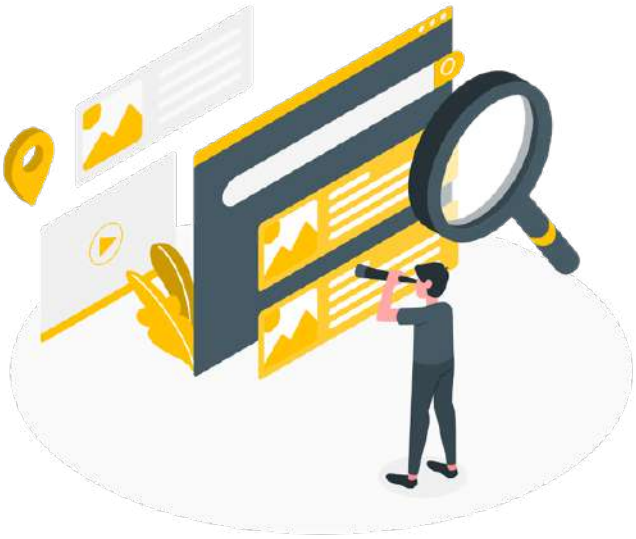
Toda vez que você desenvolve um produto com essa embalagem toda para que percebam valor nele, vai enfrentar um fenômeno natural do mercado, que é **o ciclo de vida do produto.** Todo produto passa por alguns estágios, que é o **estágio de lançamento, de crescimento, maturidade e declínio.** É uma curva S — o produto sempre vai passar por isso.

Todo negócio vai passar por esses estágios do ciclo de vida do produto. Se o seu produto estiver na última fase desse ciclo, não há marketing que possa torná-lo um produto tracionado

novamente. Vamos falar logo mais sobre como identificar essa tração, esse interesse, esse fit do produto com o mercado.

Por isso, empresas de tecnologia, como a Apple, lançam novos produtos todos os anos — porque estão antecipando o declínio do produto. Quando o produto está próximo a maturar, nem próximo de declinar, já lança outro para antecipar esse declínio e não deixar o produto morrer.

Eventualmente, você precisa intervir na concepção do produto, porque ela é a base do que você vai ofertar para o mercado. Não vai ter growth, não vai ter marketing, para ofertar um produto ruim e que consiga tracionar; para ofertar um produto em fase de declínio, não interessa com que estratégia, com que marketing — não vai conseguir tracionar.



OS DIFERENTES TIPOS DE NEGÓCIOS NO DIGITAL

Uma vez compreendidos esses fundamentos de marketing, tem **alguns destaques que se aplicam a diferentes tipos de negócio.** Vamos começar pelo varejo e e-commerce: toda empresa de varejo que quer vender através da internet tem a ideia de montar uma loja virtual, fazer uma venda na internet, fazer uma transação online. Esse não é o único caminho para conseguir implementar growth, conseguir implementar o processo de vendas através da internet. **Uma coisa é vender na internet, que são pouquíssimos negócios que conseguem; outra é vender através da internet.**

Noventa e cinco por cento das vendas do varejo são feitas fisicamente. Em países superdesenvolvidos, em que o e-commerce chega na casa dos 20% de penetração sobre a receita do varejo, se for comparado com as vendas físicas, é uma receita pequena. É um grande esforço para um resultado pequeno.

Contudo, 95% das vendas são **influenciadas pela internet.** A pessoa procura na internet, vê um post; na maioria das vezes, o seu negócio não consegue vender na internet, mas consegue **vender através da internet.** Essa é uma distinção importante para ter clareza para decidir o que fazer com o seu negócio.

Um cliente chegou na V4 com 160 lojas físicas, e vinha perdendo muito dinheiro no e-commerce. Perguntamos quanta mídia ele investia para fazer as suas lojas físicas venderem mais utilizando a internet: nada. O empresário pensa: usar internet no varejo é e-commerce; entretanto, **você pode alocar dinheiro para as pessoas verem o seu anúncio, verem a sua empresa, e irem comprar na loja física; serem influenciadas na internet para comprar fisicamente.** Começamos a transformar todos os gerentes das 160 lojas em gerentes digitais, alocando mídia em cada uma das lojas, gerando mídia no Facebook Ads, gerando demanda para o WhatsApp de cada uma das 160 lojas, para o vendedor atender no WhatsApp e chamar o cliente para ir à loja física.

Nos últimos seis meses investimos um milhão de reais em Facebook Ads e vendemos 40 milhões nas lojas físicas, mensurados como vou explicar nos próximos capítulos. **Dá pra utilizar a internet pra crescer um negócio tradicional, gerando demanda para as pessoas irem até o seu PDV.**

Nós assinamos 200 contratos por mês, hoje, na V4 Company, para prestar o nosso serviço; são 100% transações feitas através da internet, mas em nenhuma o cliente paga online sem falar com o vendedor. Todos são gerados através da internet, mas todos passam por vendedores, um time de *inside sales* que vai passar o contrato e faturar esse cliente. Sem isso, não conseguiríamos realizar as vendas. **Colocar o vendedor para atender o cliente da internet faz uma grande diferença.**

Toda indústria está sempre olhando para *sell-in* e *sell-out*. Vou pegar o exemplo da Grendene, um cliente da V4 no projeto da Melissa. Com o que a Grendene se preocupa? A principal *economics* da Grendene é o *sell-in*, é fazer

o franqueado do Clube Melissa ou multimarcas comprar o calçado da indústria. É B2B, ela está vendendo para um dono de uma loja; no entanto, se essa indústria não se preocupar com o *sell-out*, que é esse lojista vender Melissa lá na ponta, esse lojista não vai recomprar da indústria. A indústria tem uma coparticipação de responsabilidade sobre o *sell-out* do lojista.

SELL IN — Vendas que são realizadas para os canais de distribuição da empresa (B2B).

Por isso as indústrias investem tanto em visual merchandising, trade marketing, que são aquelas formas de expor o produto nos pontos de venda; compram gôndolas no supermercado, porque sabem que, se o produto estiver disposto no local certo, ele vai vender mais. **Vendendo mais, o mercado recompra mais e expõe melhor.**

Essa é a sua responsabilidade: entender como um modelo de negócio gera valor para todos os stakeholders importantes. Às vezes, o seu negócio é B2B e B2C ao mesmo tempo, mesmo que não venda nada para o consumidor final.

COMO USAR A INTERNET PARA FAZER UM TRADE DIGITAL?

Um exemplo: há alguns anos, a Gillette (P&G) fez uma promoção no Facebook, apareceu um anúncio de uma gilete que dizia “cadastre-se e receba a Gillette em casa de graça”. Me cadastrei e recebi uma gilete em casa de graça. Por que a P&G fez isso? Por que a indústria faz isso? Porque, provavelmente, escolheu a minha região por algum motivo de venda, viu lá que tinha vendido

muito para um supermercadista da região — hipóteses que vou criar aqui na minha cabeça, pensando nesse trade — viu que tinha vendido muito, queria que ele tivesse um desempenho melhor. Ou fez isso em nível nacional para usar o viés cognitivo da reciprocidade: uma vez que eu recebi a gilete em casa da P&G, quando for comprar o refil, que é onde ela ganha dinheiro, de quem irei lembrar? Não será do PDV do terceiro. Vou lembrar da Gillette, que me deu algo de graça, de uma maneira que não esperava, me surpreendeu, me marcou; criou um marcador psicossomático na minha cabeça. Não vou me lembrar da BIC que nunca falou comigo na vida.

Como a Gillette se comunicou comigo sendo que ela não vende nada pra mim? **Ela usou a internet para chegar direto no consumidor, criar um vínculo com a indústria dela,** mesmo que ela não venda nada diretamente pra ele.

Isso é utilizar a internet, não para vender nela, mas para vender através dela. Essa é a magia da coisa. Esse case da Gillette é um case bem tradicional que poderia também exemplificar um outro conceito bem popular no universo de marketing digital que é a **escada de valor, que é criar produtos pra ir aumentando a percepção de valor. Ter produtos baratos, que consiga vender fácil, abrir a carteira do cliente, para ele consumir o produto mais caro.**

Um grande exemplo disso é um dentista, que tem produtos bem distintos nesse aspecto, desde uma limpeza básica, que talvez custe 100 reais, até uma faceta dentária que custa 15 mil reais. Só que se ele tentar vender direto a faceta de 15 mil reais, talvez não consiga.

Se ele fizer o cliente percorrer uma jornada de uma escala de valor, começando por uma limpeza básica, depois vende um aparelho dental de mil reais para arrumar a boca do cliente, daqui a pouco o cliente está com a boca direitinho e ele consegue vender a faceta. Começou vendendo por 100, depois mil, depois 10 mil. Se tivesse tentado entrar direto no produto mais caro, talvez não tivesse conseguido a performance de que estamos falando.

Para uma indústria, posso começar a criar um conteúdo de graça sobre como ajudar a indústria a vender mais. De graça, não custa nada, começo a me relacionar com a pessoa, vou vender um pouco, vou fazer uma ação desse gênero, a pessoa vai começar a ver minha marca acontecer, vou fazer uma venda pequena para essa pessoa, vou ter uns produtos mais básicos, com uma condição especial para ele começar a consumir, quase uma amostra grátis para que chegue no meu produto maior.

Eu estou prestes a lançar um livro. A pessoa vai comprar meu livro, custando 50 reais. Eventualmente, ela faz uma outra formação mais especial, daqui a pouco vira meu cliente e está pagando 100 mil reais por ano. Ele começou conhecendo quem eu era no livro; se eu tentasse vender direto a consultoria de 100 mil reais, talvez nunca tivesse me contratado.

Construir é meio subjetivo, mas **o mix de produtos determina como você organiza o fundamento do negócio.** Vender Spotify é fácil; **um produto mal concebido, você vai se matar, vai gastar dinheiro, fazer algo complexo, e não vai dar em nada.**

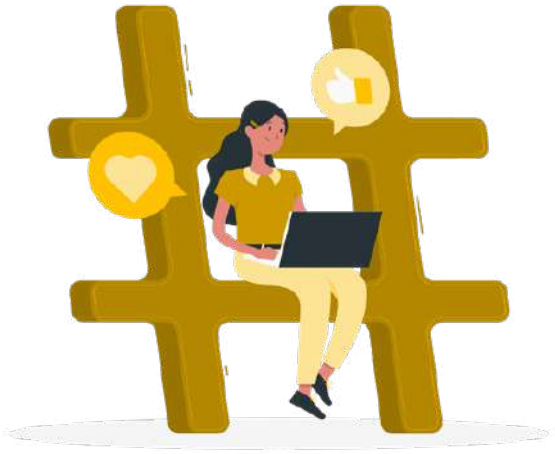
As duas formas de atrair o cliente perfeito

As duas formas de atrair o cliente perfeito

Vamos nos aprofundar um pouco mais em **tráfego**, falando principalmente de **ambientes digitais**, os canais de *growth* que conseguimos utilizar com a internet. Tem alguns conceitos básicos que vale a pena destacar, e um deles é **a diferença entre mídias de necessidade e desejo, ou de atenção e intenção.**

Cada mídia, cada canal, tem um perfil de comportamento do usuário mais tradicional. Vou fazer uma distinção entre essa intenção e atenção, que são coisas que às vezes não são tão claras.

A mídia de intenção/necessidade é onde a pessoa está buscando algo ativamente. A mídia de atenção é a que desperta o desejo.



No YouTube e no Google, a pessoa está indo buscar algo. Se fomos pegar as mídias de display, como Facebook Ads, ou a rede de display do Google, muitas vezes até alguns tipos de banners dentro do YouTube, que fazem parte da rede de display do Google, são mídias onde você tem a **atenção da audiência**; até a TV mira muitas vezes nisso. **Você** é a atenção das pessoas, mas não necessariamente a intenção. É importante entender isso, porque todo o jeito que você vai usar esse canal, essa plataforma de mídia, tem que ser pensada de acordo com o perfil do usuário; e, até mesmo, **fazer uma análise de qual destas mídias, com mais intenção ou mais desejo, fazem mais sentido para o seu negócio.**

Para um negócio de transporte, ou para um encanador: qual é o perfil de mídia que faz mais sentido para esse tipo de produto? Mídias de desejo, de atenção; ou mídia de necessidade, em que a pessoa está intencionalmente buscando algo?

O encanador é o clássico exemplo que só funciona em mídias de intenção. Não adianta fazer um anúncio no Facebook, uma mídia de atenção, de desejo, sobre encanador — a pessoa não vai contratar só porque está vendo aquele anúncio. Contudo, quando tem um problema em casa com um encanamento, você vai no Google e busca o encanador, e é nesse momento que tem que aparecer, nesse momento de intenção, onde a mídia de intenção vai funcionar da maneira mais adequada.

Agora, em um extremo oposto a isso, temos a moda. A moda é um exemplo em que a mídia de desejo, de atenção, tende a funcionar muito bem; porque ela é um produto muito mais superficial e muito relacionada, de fato, a desejo.

Eu consigo despertar a intenção de compra a partir da captura da atenção do usuário. Essa distinção é importantíssima para saber como usar essas mídias.

Muitos negócios vão ter a combinação das duas: a necessidade e o desejo; a atenção e a intenção. Muitos não, tem casos como o encanador que são 100% intenção. **A maioria vai conseguir fazer um mix dos dois, ou colocar parte do seu esforço no Google Search, uma parte no Facebook, porque tem atenção.** No entanto, é preciso pensar em que tipo de mídia fazer, para onde direcionar os usuários, qual o nível de consciência que este usuário tem dentro daquela mídia, e então alterar a jornada, a esteira, a régua de relacionamento, a partir dali, com aquele perfil de cliente, naquele momento da jornada em que ele está.

Se fôssemos fazer uma matriz onde temos a atenção e a intenção, o ponto ideal, onde eu preciso e tem mais clientes querendo comprar, é onde eu tenho a atenção e a intenção combinadas.

EXEMPLOS DE MÍDIAS COM ATENÇÃO E INTENÇÃO COMBINADAS:

- Google Search, com campanhas institucionais. A primeira campanha que faria para qualquer negócio é uma campanha no Google Search, que é uma campanha institucional, pelo nome da minha marca. V4 Company, V4; a qualquer variação do termo da minha marca, eu vou ter que ter essa campanha lá, porque todo mundo que buscar por ela tem alta intenção de compra, e está com essa atenção ali, eu não posso perder a chance, não posso perder para um concorrente e não mostrar minha empresa naquele exato momento.

- Uma outra mídia muito clássica, que também tem alta atenção e alta intenção são os *marketplaces* — B2W, Americanas, Submarino, Magazine Luiza, Mercado Livre, iFood, Rappi — todos esses sites são *marketplaces*. Qualquer pessoa ou empresa consegue colocar o seu produto ou serviço para vender dentro dessas plataformas, que tem alta atenção e intenção de compra. Elas são quase um Google Search. Vale muito a pena colocar a sua empresa lá, se o canal for adequado, principalmente porque o custo de mídia é pós-pago nessas ferramentas. Nas demais, é pré-pago e o risco é seu. Se você fizer um anúncio no Search, você vai ter que colocar

dinheiro e correr o risco de dar certo ou não. Nos *marketplaces* o risco é do *marketplace:* ele vai comprar mídia, vai gerar tráfego; se vender, ele pega uma parte da receita como os grandes *marketplaces* — o iFood, a Rappi, o Mercado Livre, a B2W e a Cnova — fazem.

- Existem, inclusive, agregadores de *marketplaces* como a Olist, onde você se cadastra e ela começa a revender o seu produto dentro dos *marketplaces*. Qual é a vantagem de usar esses agregadores? Porque ela já tem reputação dentro do Mercado Livre, e a reputação pesa muito para conseguir vender.

- Uma outra mídia de alta atenção e intenção que sempre vale a pena fazer são os **anúncios de Remarketing** dentro do Facebook e do Google. O que são os anúncios de Remarketing? São aqueles anúncios que ficam perseguindo você para sempre, uma vez que acessa um site. Vale muito a pena fazer esse tipo de anúncio para qualquer negócio, porque é um usuário que já deu atenção, já manifestou interesse de compra pela sua solução: você tem que ficar perseguindo para sempre, em todo lugar que ele navegar na internet.

- Toda empresa tem que fazer os seus anúncios de Remarketing, ativá-los no Google, na rede de display, no YouTube; e, paralelo a isso, no Facebook. Toda vez que o usuário manifestar interesse, acessar o seu site organicamente, diretamente, você vai persegui-lo para que volte a comprar de você.

- Ainda dentro do Google Search, tem uma segunda campanha depois da institucional, que ainda tem alta intenção — não tanta quanto as demais, mas ainda há alta intenção e atenção — que são as **campanhas de Core**. **As campanhas do seu Core são aquilo que define o que é o seu negócio**. Pegando o meu exemplo: serviço de marketing digital, criação de site, tudo isso é Core, responde a todas as perguntas mais objetivas sobre o que faço, sobre o que tenho para oferecer. Vou mostrar, naquele exato momento, porque as pessoas têm atenção e intenção naquele momento.

- A terceira campanha que eu faria, principalmente no Google Search, são **campanhas para concorrentes;** ou seja, listas de concorrentes. Lembra

a primeira campanha que falei para não aparecer o seu concorrente quando buscar por você? Agora você tem que fazer o mesmo com os seus concorrentes. Buscou pelos seus concorrentes, aparece você como uma alternativa. Se você buscar agora no Google por Trello, que é uma ferramenta de gestão de atividades, vai ver várias ferramentas falando: 'a minha ferramenta é melhor que o Trello, veja a comparação' ou coisas do gênero; Pipedrive, várias ferramentas de softwares fazem esse tipo de campanha. Aqui estamos em um lado desse gráfico com menos intenção, alta atenção ainda, mas ainda vale fazer.

- Paralelo a isso, uma das campanhas que vale sempre a pena fazer, que tem tanta intenção e atenção quanto a de concorrente, são as **campanhas de público semelhante**, as campanhas de Lookalike, que é a magia da inteligência artificial das ferramentas de mídia digital. **Você pode pegar toda a sua lista de clientes que compraram, ou todos os clientes que compraram via pixel, que chegaram até a página de compra, ou todos que o seguem, e subir isso no Facebook; e o Facebook vai definir um padrão entre essas pessoas, como é o perfil delas e o que têm em comum.**

- Uma vez que **ele define esse padrão com a própria inteligência artificial, ela começa a buscar um público semelhante a essa pessoa**, 1 milhão, 5 milhões, 10 milhões de **pessoas semelhantes ao perfil ideal que ele identificou entre os clientes que você forneceu e disse que era o seu cliente ideal.** Essa é uma segmentação extremamente poderosa, de altíssima atenção de um público extremamente qualificado, com um perfil extremamente semelhante ao seu, e é a ferramenta de inteligência artificial trabalhando ao seu favor.

- Por fim, das clássicas mídias que vale a pena comentar, com menos intenção, são as **campanhas de display com segmentação de interesse**, que são as campanhas mais básicas. Eu posso segmentar por pessoas que se interessam por educação, que se interessam por marketing digital, e tentar ofertar diretamente a nossa solução. É um público frio, que não manifestou nenhuma intenção, não está procurando por isso necessariamente. Não quer dizer que é ruim, esse tipo de campanha tem que ser feito, mas tende a ser o que tem menos

intenção de compra. Você precisa pegar a atenção e puxar o mais rápido possível para despertar essa intenção de compra nessas pessoas.

De forma semelhante, tem um tipo de campanha com as mesmas características de baixa intenção de compra, que são campanhas de coisas correlacionadas ao seu setor, e são uma forma de atingir indiretamente o seu público. Por exemplo, a pessoa buscou no Google por Jim Collins, que é um autor importante sobre administração; deduzo que essa pessoa está estudando administração, está estudando business. Vou fazer um anúncio da plataforma para ele; ele não está buscando por um curso online, não tem intenção de comprar isso, mas, indiretamente, está buscando por educação, por administração, por crescimento — vou ofertar minha solução para ele. Pode ser uma maneira de pegar a intenção e a atenção, e trazer para a sua solução, mesmo que seja indiretamente, relacionado ao que você está vendendo.

Essas são algumas das formas de trabalhar o básico das mídias, com a melhor maneira possível de organizar o que faz mais sentido para você. No próximo capítulo, vamos entrar mais no detalhe do que posso fazer, o que vale a pena destacarmos sobre o pilar de engajamento, que pode fazer um grande efeito diferenciado no seu negócio.

A métrica mais importante de growth

A métrica mais importante de growth

O indicador mais importante dos infinitos indicadores que podemos ter, que você precisa entender muito bem o que é — como calcular um bom retorno sobre o investimento, saber se o seu negócio está sendo rentável, se as campanhas estão sendo rentáveis.

Antes de explicar detalhes de qual é essa fórmula do ROI, agora entra um dos conceitos mais importantes que é o LTV sobre CAC.

Se você investe 200 reais para adquirir um cliente; porém, esse cliente tem um tíquete médio de 100, ele vai gastar 100 reais na primeira compra, mas você gastou 200 para adquirir este cliente, ou seja, você vai ter um prejuízo de 100. Valeu a pena ou não?

Depende do seu LTV. Se esse cliente voltar e comprar mais uma vez no próximo dia, na próxima semana, no próximo mês, você começa a ter o payback desse investimento. Vai começar a ter o break even desse cliente dentro da sua operação. Se ele continuar retornando, você vai ter um grande Delta do LTV sobre CAC e é onde mora o retorno sobre o investimento.

Muitas vezes, a maioria dos negócios, principalmente, de baixo tíquete, como essa plataforma, por exemplo, normalmente não se tem um ROI direto, não conseguem ter um CAC menor que a primeira mensalidade, por exemplo,

Netflix e Spotify são bons exemplos. Nas primeiras mensalidades, a Netflix, considerando 25 reais, gastou 100 reais para adquirir o cliente, precisa de quatro mensalidades, quatro pagamentos recorrentes para ter o break even e empatar. A partir daí começa a trazer margem de contribuição para o negócio.

Se esse cliente não tiver uma grande retenção ao longo do tempo, um longo lifetime, eventualmente algum tipo de cross sell e upsell, como aqueles upgrades de ferramentas de armazenamento na nuvem, tem esses upgrades, consegue contratar mais. Se não consegue fazer isso, por exemplo, uma ferramenta de tecnologia, você não consegue ter esse LTV maior que vai justificar este CAC.

O VAREJO TRADICIONAL

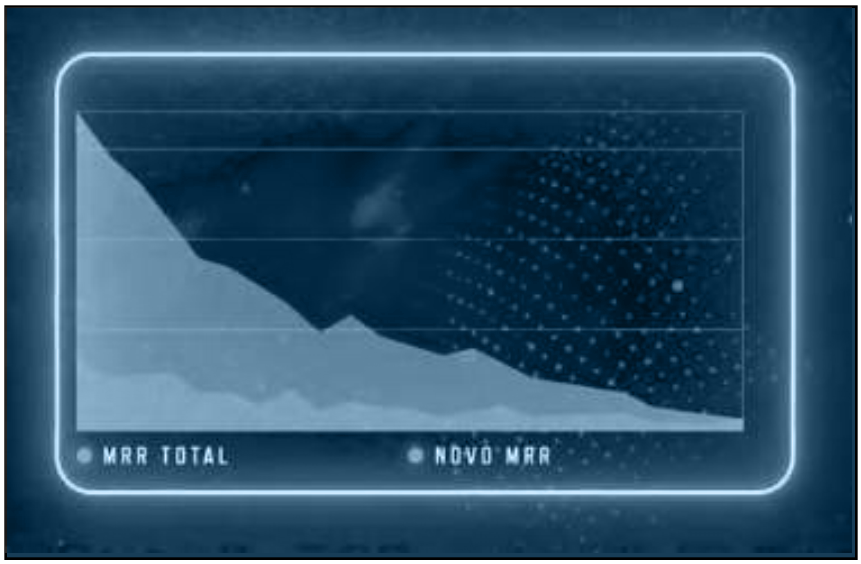
O varejo tradicional não é muito diferente: tem o cliente recorrente também, tem esse cliente que volta a comprar mais vezes. Lembra do exemplo do cartão Renner? Se você analisar os dados do seu banco de dados, vai perceber que tem um tíquete médio de 300 e poucos reais, mas tem um Life Time Value de 1.800 reais, um lifetime, um ARPU, de 1.800 reais que vou falar um pouco mais para frente.

Você nem tem o produto de assinatura, é só a natureza do seu negócio; na média o cliente está consumindo assim. Sendo assim, você pode pagar mais do que o tíquete médio para adquirir um cliente, e aceitar um fluxo de caixa negativo. Os primeiros meses em um fluxo de caixa negativo, para ter o break even, ter o payback e ter a lucratividade de longo prazo.

Por isso, muitas das startups de alto crescimento levantam tanto capital — porque queimam caixa nesse período de fluxo de caixa negativo na estratégia de crescimento, e precisam de mais tempo para conseguir ter esse retorno sobre o investimento. Contudo, não necessariamente é um bom negócio. A Amazon acumulou prejuízo vários anos, mas hoje a base de clientes adquiridos é tão grande, que já pagou por esses clientes adquiridos e, eventualmente, o CAC diminuiu, porque veio fazendo grandes esforços de branding também,

subsequentes a isso, que hoje o CAC diminuiu, a base de clientes adquiridos é alta, então a rentabilidade explode lá em cima, é essa a expectativa que todos têm.

Vou mostrar esse gráfico da V4, temos aqui a primeira linha com os nossos novos clientes, nosso novo MRR e a linha de cima é o MR total.



Você consegue fazer esse efeito de boca de jacaré. Como os clientes começam a retornar, o seu faturamento começa a crescer mesmo sem depender dos clientes novos, porque tem um monte de cliente recorrente voltando. Assim, você entrega mais crescimento, que é o quarto pilar da metodologia retenção — sem retenção não temos lucratividade — sendo assim a nossa fórmula principal para calcular o retorno sobre o investimento é:

$$\frac{\text{ARPU X GROSS MARGIN}}{\text{CAC}}$$

ARPU X Margem de Contribuição é o nosso lifetime value, a receita média que o usuário traz, margem de contribuição ou lucro bruto; a margem de contribuição tira todos os custos variáveis da venda e deixa só o resultado que contribui para pagar os custos fixos.

O resultado, divide pelo CAC e obtém o ROI. Se esse ROI for 1, quer dizer que você empatou, não teve prejuízo, mas também não ganhou dinheiro. Se ele for menos de 1, você teve prejuízo. A partir de 1, você começa a ficar lucrativo.

O benchmark de mercado fala que uma casa de 3 a 4 é um ROI ideal. Às vezes, se esse número for muito alto, sete, oito, dez, pode significar que você não está crescendo tudo que poderia crescer, porque é muito fácil ter um dez, vinte, trinta, quarenta, investindo mil reais em mídia. Agora, como vou ter esse ROI investindo 250 mil reais em mídia, 700 mil reais em mídia. Nem preciso, porque um ROI dez sobre mil reais de mídia, estou falando de 10 mil reais de margem. Agora, se for um ROI dois, sobre 500 mil reais, eu já estou falando, talvez, de meio milhão, um milhão de margem.

Posso ter um ROI menor, contanto que tenha investimento. Preciso crescer, mas este ROI, muitas vezes, não vai acompanhar. Importante também distinguir, o que é ROI do que é ROAS (Return On Advertising Spend), Retorno sobre Gastos Com Anúncios ou Retorno sobre Ativos. Esse é o retorno que você tem sobre investimento de mídia topline, quanto aloquei em mídia, quanto que eu faturei. Esse é teu ROAS não é o teu ROI, teu ROI é ARPUS vezes margem de contribuição, dividido pelo custo de aquisição.

Custo de aquisição, também é importante saber o que entra nesse custo de CAC. Muitas vezes, vai entrar a mídia, mas também custos de time de venda podem entrar no custo de aquisição.

Que insight eu quero tirar do dado? Que pergunta eu quero responder? Qual é a pergunta que o CAC quer me dizer? O que eu preciso fazer para crescer? Aonde eu preciso alocar o meu capital? Se essa é minha pergunta, o que eu vou incluir no CAC? Eu vou incluir no CAC aqueles custos que eu preciso aumentar caso eu queira vender mais, ou seja, se eu preciso contratar mais vendedores, pagar mais comissão de vendas pode fazer sentido alocar esse custo no meu CAC, porque de mídia, com certeza, precisa gastar mais para adquirir mais clientes.

Outra relação que pode ser feita é colocar comissionamento, que é uma despesa variável, mas sabe quanto é, é um custo variável fixo de 3 a 10%. Você

pode descontar da sua margem. Se a margem é 50% de custo de produto, 10% de imposto, 10% de comissão. Então perdeu 70% de despesa, sobrou 30% de margem de contribuição. Então, esse custo de comissionamento de vendas pode colocar tanto no CAC quanto no lifetime. Este, para mim, é o macroindicador que toda a ferramenta de Business Intelligence apresenta para você tomar boas decisões, saber se seu negócio está sendo rentável ou não. Se você não tiver SLT sobre CAC recente, você não consegue controlar esse *Churn* rate e esse CAC também, não consegue entregar crescimento para o seu negócio.

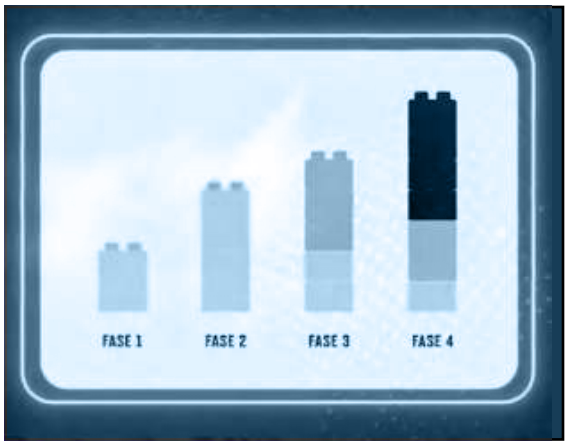
Esses são os principais indicadores que eu acompanharia. Uma vez tendo esses indicadores claros, entraria numa otimização de CoHort Retention Analytics, ainda falando de retenção para detalhar um pouco mais sobre o CoHort Retention Analytics, falarei no próximo capítulo.

Otimizando o seu processo de *growth*

Otimizando o seu processo de *growth*

CoHort Retention Analytics, é uma das principais formas de medir a retenção e a otimizar. Lembrando que é o último indicador que falei naquela nossa análise. Então, vamos entender um pouquinho sobre o que esse CoHort Retention Analytics está falando. É muito comum analisarmos esse Cohort, lembrando que ele pode ser analisado de várias maneiras.

Considerando que o CoHort Retention Analytics pode ser um Lego. Então temos uma pilha de legos, onde tem duas pecinhas de lego azul, nessa primeira coluna. na segunda coluna, tem as mesmas duas pecinhas de lego azul, só que vai colocar mais duas peças de lego verde em cima. E na terceira, vai ter uma peça de azul, porque perdeu a anterior, uma peça de verde, porque perdeu um dos anteriores do verde também, e então vai colocar mais três de laranja, e lá quarta coluna você já não tem mais azul, porque todos se perderam, ainda tem um verde, está com dois laranjas e vai adicionar mais quatro pecinhas pretas.



No final, vai ter uma pilha maior do que a primeira, porque você foi acumulando novas safras, novos CoHorts a cada um dos momentos, e eles foram se perdendo ao longo da jornada. Isso é o CoHort Retention: cada uma dessas pecinhas de lego são safras de cliente, ou que momento esse cliente entrou.

No gráfico acima, janeiro de 2020, 200 clientes entraram; no segundo mês, desses 200 clientes, só 100 retornaram. No terceiro mês, 80 retornaram. No quarto mês, 70 retornaram e então estabilizou na casa de 70. Só que, no segundo mês, eu adicionei mais 200 clientes e depois seguiu o mesmo padrão de retenção, safra sobre safra, você vai ter no final um número total de clientes e um comportamento de cada uma dessas safras de cliente.

A intenção é que essa curva de retenção de clientes sempre comece em 100% e onde ela pode parar é no chão, 0%. A minha intenção é que essa curva se estabilize. Uma curva boa de retenção cai, mas se estabiliza; é ruim que simplesmente caia. Em algum momento, precisa estabilizar. Empresas como Netflix, depois de sete anos de uma safra de novos clientes, cerca de 40% dos clientes ainda estão ativos na plataforma, senão mais. É uma retenção espetacular, não é à toa que entregam esse resultado.

A IMPORTÂNCIA DE ANALISAR A RETENÇÃO

Lembra da ideia: é tirar um insight de uma ação para melhorar. Costumo falar assim, *churn*, perda de cliente, é como um acidente aéreo. Toda vez que um avião cai, a indústria faz uma diligência, investiga, faz um dossiê e faz uma mudança no processo. Todo *churn*, toda queda de cliente tem que ser investigada e tem que se tornar uma melhoria, um processo. Faça de todo o problema uma melhoria no sistema. Esse é o seu processo de lidar com o *Churn*. O CoHort Retention Analytics vai ajudar a analisar essas safras e identificar o que você fez diferente nesses respectivos meses.

Esses meus CoHorts não precisam única e exclusivamente se referirem a safras, a períodos de tempo; podem se referir a outras características desses meus usuários, por exemplo, separar por sexo, por idade e analisar como é a retenção, como esse corte na minha base tem esse espectro em comum. No caso da Singu, que fez uma análise no banco de dados dos clientes; a plataforma vende para mulheres e analisou que mulheres de trinta, trinta e poucos anos, tinha uma retenção melhor do que meninas de vinte e cinco anos menos.

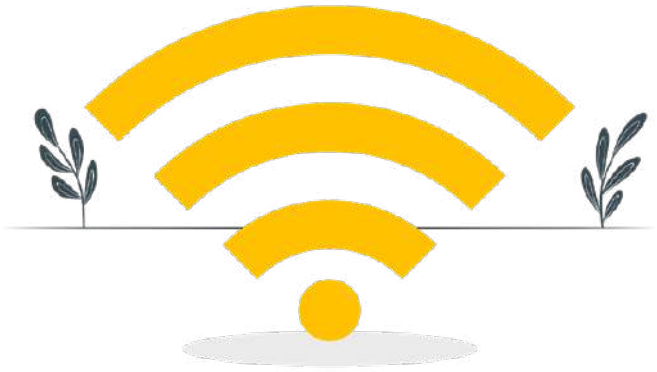
Por que isso acontece? Pouco importa, pode-se especular o porquê, mas esse é um fato. O custo de aquisição para mulheres que retinham mais, era bem maior do que as meninas mais jovens. As meninas mais jovens entravam muito por cupom de desconto. Dava um cupom de desconto, e a menina adquire, mas ela retém pouco, porque às vezes ela não tem poder aquisitivo, usa uma vez só. Já a mulher mais velha, está mais na correria, talvez tenha um Product Market Fit mais forte com essa audiência.

O que eles fizeram? Começaram a parar de anunciar para essa audiência que não retém, para adquirir mais o perfil de clientes que correspondem a uma característica que tem maior retenção Aí volta para a base do CoHort Retention Analytics por safra e começa a analisar se essas safras novas, já com essa adaptação, tem uma retenção melhor do que as safras anteriores. Se sempre fizer esse processo de análise, melhoria, voltar na sua aquisição com ações melhores para reter os seus clientes, tende a ter um impacto de melhoria na curva de retenção.

COMO A INTERNET PODE AUMENTAR SUA RETENÇÃO

Empresas que fazem uma análise no varejo, fizemos isso na Arezzo, inclusive. Então, pegamos o histórico dos últimos cinco anos, todas as safras de clientes da Arezzo, que o cliente começa a comprar, até o quinto mês. A curva de retenção média entrega no que mesmo 10% de retorno, na média, analisando a base de dados dos últimos cinco anos.

No quinto mês, 10% de atenção. O que posso fazer é separar a última safra de clientes que vai chegar no quinto mês. A safra de maio a outubro vai chegar no quinto mês, então a probabilidade de ela reter 10%. Pego essa lista, esses clientes daquela safra, subo por uma ferramenta como o Facebook Ads e começo a anunciar única e exclusivamente para eles, para fazer com que interfira na curva de retenção daquela safra. Por correlação, posso aferir que essa minha ação interviu na retenção desses clientes. Posso entregar 15%, 20% de retenção, no quinto mês, que na média tinha 10% de retenção. Então, você pode se perguntar, mas esse custo que tive de retenção é CAC? Não, ele pode ser um custo por venda. É um custo por venda que preciso para fazer uma manutenção dessas vendas desses clientes. Porque os seus investimentos não estarão única e exclusivamente na aquisição de novos clientes, mas muitas vezes boa parte deste custo na retenção destes clientes.



Conclusão

Conclusão

O assunto é bem complexo, trouxemos os principais highlights, mas este é um assunto extremamente amplo. O que posso dizer é que as áreas de conhecimento que esse cientista do marketing, esse profissional de *Growth* vai precisar olhar, dá para **dividir em basicamente duas esferas, que é a esfera analítica e a esfera criativa.**

Provavelmente, você vai ter afinidade com uma delas, e não com a outra. Copy, redação publicitária, está muito no lado criativo, talvez se conecte mais com isso. O Analytics, esses dados que eu trouxe por último, Business Intelligence, talvez conecte com esse.

A parte de CRO, que é a otimização de páginas, ou até mesmo de SEO, que é mais de otimização on-page ou a parte de SEO de escrita, e outras áreas mais criativas e analíticas. Se você conseguir se conectar e ser um profissional multidisciplinar, que consegue navegar entre ambas as áreas, você consegue, obviamente, ser mais estratégico para a empresa.

Sempre gosto de ter um profissional mais multidisciplinar. Então, se conseguir entender mais conteúdos sobre administração, sobre gestão, pensa no que falei aqui sobre fluxo de caixa, sobre margem de contribuição, poderia ter falado de Ebitda, outros indicadores, que é a linguagem do cliente, a linguagem do empresário. Para você se conectar com ele, que é quem realmente importa, você precisa entender a linguagem do empresário.

O publicitário antigo, que perde espaço cada vez mais, é a pessoa que está falando de branding, e o empresário está falando de fluxo de caixa, de geração de valor no curto prazo, para manter o negócio vivo.

Se você não entende essa realidade, não se conecta com ele. Então, entender mais de gestão é uma coisa que você pode se aprofundar.

Se você gosta do criativo, coisas que você pode se aprofundar a partir de agora: Copy, redação, UX (User Experience), UI(User Interface), CRO (Otimização de conversão), Design de páginas, Roteiro, Criação, tem também muito valor. A própria parte de roteiro e criação, como essa que vocês estão vendo, também tem bastante valor num ambiente onde conteúdo é rei, é a base o core dessa coisa toda.

No outro extremo, temos o tráfego, que é cada vez mais analítico, compra de mídia, entender os indicadores e otimizar. Costumo dizer que tráfego é quase um trader de ações, tem que estar ali em cima, comprando, mudando, dando lance, tirando o lance, se não estiver superatento, você não consegue ter o máximo de otimização.

Essa parte de Power BI de dados também são outras esferas que vale a pena aprofundar. As outras staage class da plataforma podem ajudar bastante, tanto nos assuntos que já citei, entre outros que vão dar essa visão mais ampla.

Lembre-se que vai ter assuntos aqui neste livro que não estão diretamente relacionados a esse tópico, mas que daqui a pouco você há de querer se aprofundar. Consumir conteúdos diferentes do seu conteúdo principal vão criar uma capacidade criativa singular, porque quanto mais conteúdo diferente você consome, mais capacidade de criar você tem.

Então, dê uma chance também para conteúdos que não são tão óbvios. Em relação a algumas referências que valem a pena serem seguidas. Eu gosto de autores clássicos, gosto dos autores de economia, como Milton Friedman, o Mises, o Robert Cialdini, que escreveu *Armas da Persuasão*, falei sobre o Sérgio Zyman, que escreveu *O fim do marketing como nós conhecemos*, Daniel Coleman, também, que é um outro Prêmio Nobel de Economia. Economia, fundamentos de marketing, são algumas bibliografias que valem a pena serem consumidas, junto com A *lógica do consumo*, do Martin Lindstorm, que é um ótimo estudante da neurociência.

Sempre vou navegando muito em autores de vendas, fundamentos de marketing, economia, psicologia. Revisitar e dominar os fundamentos é o melhor uso do seu tempo na maior parte das vezes. Gosto muito do modelo mental de *first principles*, ou princípios fundamentais. A maior parte do conhecimento pode ser deduzido quando você domina profundamente os princípios de uma disciplina.

E lembre-se sempre que o mais importante é saber mais sobre gestão. Porque marketing é colocar o mercado em movimento. Então, quanto mais você entende todo o mercado, melhor é para você como cientista do marketing, como profissional de *growth*.

É um privilégio falar para vocês. Se você precisar falar comigo, me mande um direct, me mande uma mensagem no LinkedIn. Para mim é um privilégio poder ajudar todos vocês.

FERNANDO MIRANDA

COPYRIGHT © 2024

STAAGE | TODOS OS DIREITOS

RESERVADOS.

TODOS OS DIREITOS DESTE LIVRO SÃO RESERVADOS E PROTEGIDOS PELA LEI 9.610 DE 19/02/1998. NENHUMA PARTE DESTE GUIA PODERÁ SER REPRODUZIDA SEM AUTORIZAÇÃO PRÉVIA DA MARCA STAAGE.