

HELDER SEIJI KATO

***Growth Hacking* – Estratégias de crescimento aplicado a
uma *startup***

São Paulo

2015

HELDER SEIJI KATO

***Growth Hacking* – Estratégias de crescimento aplicado a
uma *startup***

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para a
obtenção de diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo

2015

HELDER SEIJI KATO

***Growth Hacking* – Estratégias de crescimento aplicado a
uma *startup***

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para a
obtenção de diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano

São Paulo

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Kato, Helder Seiji
Growth Hacking - Estratégias de crescimento aplicado a uma startup / H.
S. Kato -- São Paulo, 2015.
92 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Growth Hacking 2.Marketing 3.Estratégia de Crescimento
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Davi Nakano pela atenção, dedicação e paciência ao longo dos últimos anos, culminando na orientação deste trabalho.

Aos meus pais e familiares pelo amor, apoio e dedicação por todos estes anos.

Aos amigos que, mesmo por vezes descrentes, nunca deixaram de me apoiar.

Aos amigos Fabio e Raphael por compartilharem desta jornada.

RESUMO

Este trabalho apresenta a aplicação dos conceitos de *Growth Hacking* em uma *startup* com o objetivo de aumentar a taxa de crescimento da sua base de usuários. Para isto foram elaboradas quatro ações, implementadas separadamente para que o impacto de cada uma sobre as demais ações fosse o menor possível.

As quatro ações implementadas foram: a criação de um robô para obter seguidores no Twitter; a simplificação de URLs de uma campanha de outra empresa; a remodelagem da tela inicial do site (*Home*); a divulgação pelo aplicativo de relacionamentos Tinder.

É feito então uma análise dos resultados de cada uma das ações, verificando o custo de aquisição por usuário e ressaltando seus pontos positivos e negativos, além de uma análise comparativa entre elas. É apresentado o impacto sobre os números da *startup* após a aplicação do *Growth Hacking* e, por fim, as reflexões a respeito da mesma.

Palavras-chave: *Growth Hacking*. Crescimento. *Startup*.

ABSTRACT

The purpose of this work is to present an application of the concepts of Growth Hacking in a startup. In order to increase its user growth rate, four actions were elaborated and implemented separately. Therefore, the impact of each action on the remaining actions was as low as possible.

These four actions consists of: the development of a bot to get more followers on Twitter; the simplification of another company's campaign URLs; the redesign of the home screen; a promotional campaign through Tinder's dating app.

Each action and its impact are then analyzes. The customer acquisition cost is calculated, the advantages and disadvantages are highlighted, and the results of each action are compared to each other. At last, the impact of the Growth Hacking's concepts on the startup's indicators is presented along with the considerations regarding it.

Keywords: Growth Hacking. Growth. Startup.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida de uma empresa (Hanks)	32
Figura 2 - Ciclo de vida de uma empresa (Blank)	34
Figura 3 – Descoberta de Clientes: Visão Geral sobre o Processo.....	35
Figura 4 - <i>Growth Hacking</i> : Híbrido de Marketing e Desenvolvimento.....	37
Figura 5 – Referências do Dropbox.....	41
Figura 6 - Integração com o Craigslist pelo AirBnB.....	42
Figura 7 - Processo de captação usado pelo Uber	44
Figura 8 - Ciclo de <i>feedback</i> construir-medir-aprender.....	45
Figura 9 – Modelo de negócios em desequilíbrio.....	47
Figura 10 - Modelo de negócios em equilíbrio.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Homem-hora despendido com desenvolvimento do robô	57
Tabela 2 - Público aleatório seguido pelo robô	58
Tabela 3 - Público alinhado à proposta seguido pelo robô.....	59
Tabela 4 - Homem-hora despendido com documentação do robô	60
Tabela 5 - Resultado para cada usuário-chave	61
Tabela 6 - CAC da ação do Twitter para o período inicial.....	62
Tabela 7 - CAC do Twitter para o período total.....	64
Tabela 8 - Homem-hora despendido na criação das URLs simplificadas	65
Tabela 9 - Variações das URLs	65
Tabela 10 - Comparação entre as variações	67
Tabela 11 - CAC da simplificação de URLs para o período inicial	68
Tabela 12 – Acessos para as variações após o término da campanha	68
Tabela 13 - CAC da simplificação de URLs para o período total	69
Tabela 14 - Homem-hora despendido no design da <i>Home</i>	69
Tabela 15 - Homem-hora despendido no desenvolvimento da <i>Home</i>	70
Tabela 16 – Comparação entre a retenção de novos usuários dos dois grupos (Analytics)	72
Tabela 17 - Comparação entre a retenção de novos usuários dos dois grupos (customizada) ..	74
Tabela 18 - Comparação entre a retenção dos dois grupos	75
Tabela 19 - Usuários “ganhos” no período inicial.....	76
Tabela 20 - CAC para a <i>Home</i> no período inicial	77
Tabela 21 – Usuários “ganhos” no período total	77
Tabela 22 - CAC para a <i>Home</i> no período total	77
Tabela 23 - Homem-hora despendido com a produção das imagens	78
Tabela 24 – Homem-hora despendidos com a elaboração das mensagens	78
Tabela 25 - Homem-hora despendido com a interação com usuários.....	79
Tabela 26 - Comparação entre as URLs.....	81
Tabela 27 - Homem-hora despendido com interação com usuários no modo passivo.....	82
Tabela 28 – Comparação entre as URLs no modo passivo	82
Tabela 29 - CAC para o Tinder no período inicial	83

Tabela 30 - CAC para o Tinder no período total	84
Tabela 31 - Resumo dos resultados das ações	84
Tabela 32 – Comparativo de crescimento entre cenários	87
Tabela 33 - Aumento em outros indicadores	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Crescimento da base de usuários nas primeiras 16 semanas.....	25
Gráfico 2 - Crescimento da base de usuários nos primeiros 18 meses.....	26
Gráfico 3 - Crescimento a partir do 5o mês.....	27
Gráfico 4 - Curva dos acessos provenientes de redes sociais.....	62
Gráfico 5 - Evolução dos seguidores do Twitter	63
Gráfico 6 - Evolução dos <i>likes</i> na <i>fanpage</i> do Facebook	64
Gráfico 7 - Acessos na variação 1	66
Gráfico 8 - Acessos na variação 2	66
Gráfico 9 - Acessos na variação 3	67
Gráfico 10 – Análise de coorte do Analytics para o grupo A.....	71
Gráfico 11 - Análise de coorte do Analytics para o grupo B	71
Gráfico 12 – Análise de coorte customizada para novos usuários do grupo A.....	73
Gráfico 13 - Análise de coorte customizada para novos usuários do grupo B.....	73
Gráfico 14 - Análise de coorte customizada para o grupo A.....	74
Gráfico 15 - Análise de coorte customizada para o grupo B.....	75
Gráfico 16 - Acessos na URL 1	80
Gráfico 17 - Acessos na URL 2.....	80
Gráfico 18 - Acessos na URL 3	81
Gráfico 19 – Crescimento da base de usuários.....	86
Gráfico 20 - Crescimento antes do <i>Growth Hacking</i>	86

LISTA DE ABREVIACÕES

API – application programming interface

CAC – customer acquisition cost

LTV – lifetime value

MVP – minimum viable product

PCP – pay-per-click

UX – user experience

SUMÁRIO

1	Introdução.....	23
1.1	Contexto.....	23
1.2	Motivação	24
1.3	A Empresa	24
1.4	Objetivo do Trabalho.....	27
1.5	Estrutura do Trabalho	28
2	Revisão Bibliográfica.....	29
2.1	Empreendedorismo	29
2.1.1	Abordagem histórica	29
2.1.2	Startup	30
2.2	Ciclo de Vida de uma <i>startup</i>	33
2.3	<i>Growth Hacking</i>	36
2.3.1	Quatro Passos de GH.....	37
2.3.2	Casos de Growth Hacking.....	39
2.4	Lean Startup	44
2.4.1	Ciclo de <i>feedback</i> construir-medir-aprender	45
2.4.2	Implantação contínua.....	46
2.4.3	Testes A/B.....	46
2.4.4	Pivôs.....	46
2.5	Custo de Aquisição de Clientes (CAC).....	46
3	Metodologia	49
3.1	Twitter.....	51
3.1.1	Ação.....	51
3.1.2	Métricas.....	52
3.2	Simplificação de URLs	52
3.2.1	Ação.....	52
3.2.2	Métricas.....	53
3.3	<i>Home</i>	53
3.3.1	Ação.....	54
3.3.2	Métricas.....	55
3.4	Tinder	55

3.4.1	Ação	55
3.4.2	Métricas	56
4	Resultados e Análises	57
4.1	Twitter.....	57
4.1.1	Teste A/B	58
4.1.2	Execução e Resultados	59
4.1.3	Análises	62
4.2	Simplificação de URLs	64
4.2.1	Resultados	65
4.2.2	Análise	67
4.3	Home.....	69
4.3.1	Resultados	70
4.3.2	Análises	75
4.4	Tinder	78
4.4.1	Resultados	79
4.4.2	Análise	82
4.5	Quadro Resumo dos Resultados de cada Ação.....	84
4.6	Ações Extras.....	84
4.7	Resultados nos números da Empresa	85
5	Conclusões.....	89
6	Bibliografia	91

1 Introdução

1.1 Contexto

Uma *startup* consiste de um tipo específico de empresa. É, segundo Blank (2012), “uma organização temporária formada para buscar um modelo de negócios replicável e escalável” (p. 539 tradução nossa). Muitos conceitos, metodologias e modelos estão sendo desenvolvidos para atender especificamente este tipo de organização, dentre os quais se destacam o *Lean Startup* (RIES, 2012), *Customer Development* (BLANK, 2013), *Business Model Generation* (OSTERWALDER, 2010), entre outros. Tais ferramentas foram desenvolvidas para suprir suas necessidades, uma vez que as ferramentas tradicionais são em geral complexas demais e não se enquadram no perfil deste tipo de empresa.

Da mesma forma, os conceitos aplicados às organizações tradicionais referentes a Marketing não têm se mostrado adequados devido à sua escassez de recursos de uma *startup*: orçamentos pequenos, equipes enxutas já sobrecarregadas e sem margem para novas tarefas, e produtos novos com necessidades distintas às dos produtos tradicionais. Além disso, os resultados muitas vezes não são facilmente mensuráveis (LEE, 2012). Uma nova metodologia, com o foco em *startups*, se fez então necessária.

Paul Graham define uma *startup* como “uma empresa projetada para crescer rapidamente” (GRAHAM, 2012, tradução nossa). Segundo ele, ter sido fundada recentemente não faz de uma empresa uma *startup*, nem é necessário que ela seja ligada a tecnologia, receba investimentos ou ter uma estratégia de saída, sendo a única coisa essencial o **crescimento**. Com isso, nos últimos anos, um termo tem ganhado destaque em ecossistemas de *startups* como o Vale do Silício: o termo “*Growth Hacking*”, e suas variações como “*Growth Hacks*” e “*Growth Hacker*”, na qual o foco se concentra apenas em crescimento do número de clientes.

Busca-se, neste enfoque, obter as maiores taxas de crescimento possíveis com a menor quantidade de recurso. A escassez de recursos faz com que, nesta abordagem, alguns pontos como o *branding* passem a ter menor importância frente ao crescimento, sendo colocados em segundo plano.

É no cenário descrito que se insere o presente trabalho de formatura, buscando aplicar conceitos e estratégias de *Growth Hacking*, e verificando os impactos trazidos pelo mesmo.

1.2 Motivação

O autor do presente trabalho é um dos sócios de uma *startup*, que por motivos de confidencialidade, será referenciada a partir deste ponto como a Empresa, pois as informações contidas neste trabalho poderiam beneficiar os concorrentes da Empresa, que aumentam rapidamente em número. Existiam há alguns meses poucos *players* no mercado, o que já teve um aumento de mais de 300%, considerando apenas as de conhecimento dos sócios. Pelo mesmo motivo, os dados apresentados referentes à Empresa serão maquiados.

A Empresa apresentou nos primeiros meses após o seu lançamento um crescimento próximo ao exponencial, com um crescimento acelerado da base de usuários. Após alguns meses, no entanto, este crescimento apresentou uma queda, tornando-se mais próximo de uma curva linear, com um número aproximadamente constante de novos usuários a cada mês.

Embora a base de usuários continue aumentando, esta queda na taxa de crescimento fez com que a equipe considerasse novos modelos para retomar o crescimento de outrora, e a partir de então começou a considerar a aplicação do *Growth Hacking* dentro da Empresa.

1.3 A Empresa

A equipe fundadora da Empresa se conheceu em 2013, durante um evento do Startup Weekend, e era formada inicialmente por cinco membros. Ao longo do primeiro ano de operação dois membros se desligaram do projeto e atualmente a Empresa apresenta um quadro societário com três pessoas:

- Helder – autor do presente trabalho, estudante de engenharia de produção, responsável pelo desenvolvimento de aplicativos, gestão financeira e crescimento;
- Fabio – formado em ciência da computação, responsável pela operação e pelos contatos com clientes, usuários e parceiros;
- Raphael – estudante de sistemas de informação, responsável pelo design e UX, e pelo desenvolvimento e manutenção do servidor;

A equipe conta ainda com um quarto membro, contratado, Luiz, que divide as atividades da operação com Fabio.

O principal produto da Empresa consiste em uma plataforma de compartilhamento de informações sobre produtos ou serviços, com caráter social, onde os próprios usuários divulgam dados ou informações relevantes por eles encontrados, compartilham suas

experiências através de opiniões e comentários a respeito destes dados divulgados ou respondendo a perguntas de outros usuários. A plataforma é formada por um site, otimizadas para serem acessada por navegadores tradicionais ou móveis, e através de aplicativos para smartphones.

Através desta plataforma, os usuários buscam obter informações vantajosas sobre os produtos ou serviços presentes na mesma, e, se interessarem por um produto ou serviço, são redirecionados aos respectivos sites. Caso efetuem uma compra através de uma indicação da plataforma, a Empresa recebe uma comissão sobre esta transação. Dentre as informações vantajosas que podem ser obtidas através da plataforma se destacam algumas formas de realizar uma compra a preços abaixo do mercado, informações sobre os melhores produtos ou serviços, opiniões de pessoas que já utilizaram determinado produto ou serviço, além da possibilidade de descobrir novas opções disponíveis no mercado.

A Empresa começou suas operações em setembro de 2013 com o produto mínimo viável (MVP) da plataforma, uma *landing page*, contendo apenas uma descrição da proposta. Desde então foram implementadas dezenas de versões aprimorando o produto.

A curva de crescimento nas primeiras semanas foi próximo a uma exponencial, com crescimento médio de 50% a cada semana. Para isto contou-se fortemente com uma divulgação informal dos membros da equipe nas primeiras quatro ou cinco semanas, mas o crescimento se manteve mesmo após a cessação de tais ações. O crescimento das primeiras 16 semanas é apresentado no gráfico abaixo.

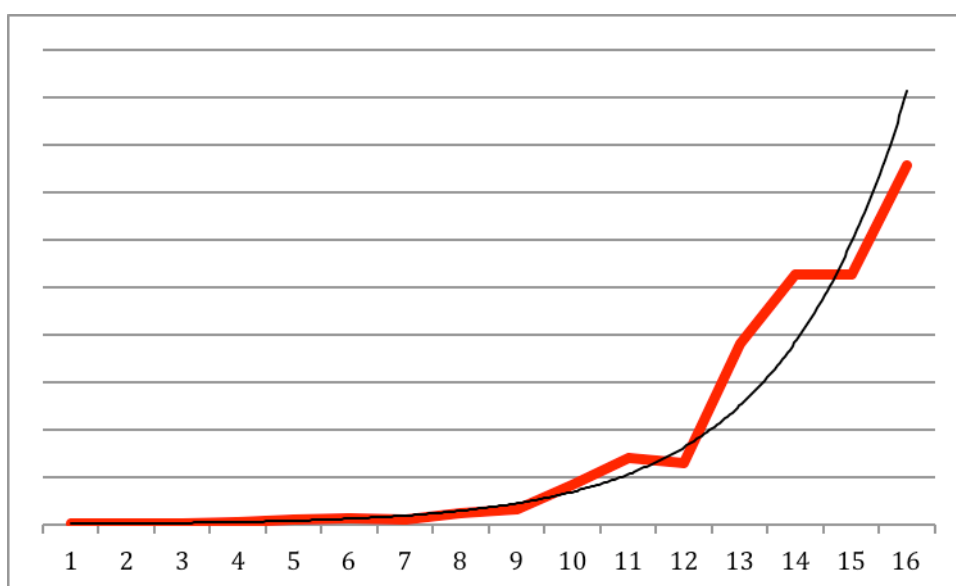


Gráfico 1 – Crescimento da base de usuários nas primeiras 16 semanas

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir do quinto mês, embora a base de usuários continuasse a aumentar, essa taxa de crescimento sofreu uma redução, passando a se comportar mais próxima a uma curva linear. O período de maior crescimento, as primeiras semanas, e o restante do período analisado, até o 18º mês, estão destacados no gráfico 2.

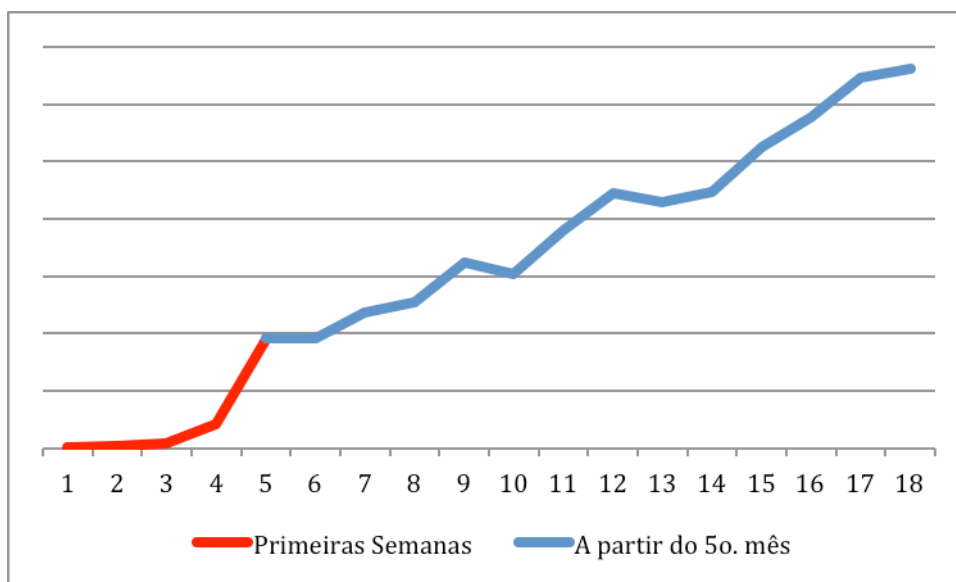


Gráfico 2 - Crescimento da base de usuários nos primeiros 18 meses

Fonte: elaborado pelo autor.

O comportamento da segunda parte da curva, do quinto ao décimo oitavo mês de operação, é mostrado a seguir no gráfico 3, revelando uma estabilização no crescimento do número de usuários.

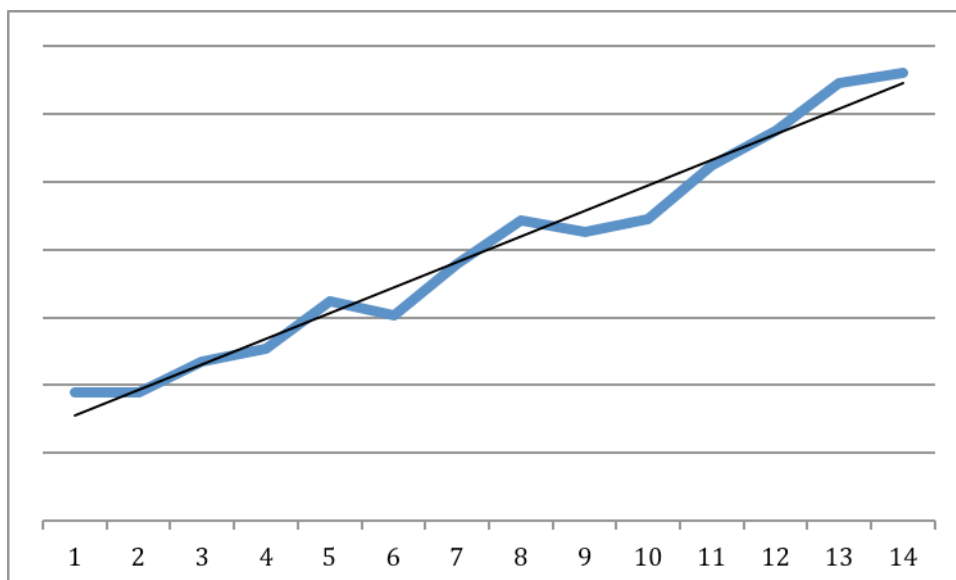


Gráfico 3 - Crescimento a partir do 5o mês

Fonte: elaborado pelo autor.

Até o momento da aplicação das ações de *Growth Hacking* a Empresa contava com uma base de aproximadamente 60 mil usuários ativos mensais, 210 mil acessos por mês, 600 mil páginas visualizadas por mês, 500 seguidores no Twitter e 1500 curtidas na página do Facebook.

1.4 Objetivo do Trabalho

O objetivo deste trabalho é apresentar o conceito de *Growth Hacking*, alguns dos casos mais conhecidos, e testar a aplicação do *Growth Hacking* em uma *startup*. Visa, com os resultados da aplicação desta estratégia, formar um estudo de caso da Empresa, discutindo sua viabilidade, os benefícios e os problemas das ações adotadas.

Busca-se para a Empresa obter taxas de crescimento superiores aos apresentados nos meses anteriores ao início da aplicação das estratégias, mantendo os custos envolvidos ao menor nível possível.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho é constituído de cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste de uma introdução ao trabalho com a sua contextualização, motivação e objetivo.

O segundo capítulo apresenta uma revisão dos conceitos abordados no trabalho, necessários para o desenvolvimento do mesmo.

O terceiro capítulo detalha os métodos utilizados no desenvolvimento do trabalho.

No quarto capítulo estão detalhados os resultados obtidos no método proposto, bem como uma análise dos mesmos.

Finalmente, no capítulo 5 serão apresentadas as principais conclusões e reflexões do trabalho.

2 Revisão Bibliográfica

Este capítulo visa fazer uma revisão de temas e conceitos necessários ao desenvolvimento do presente trabalho.

Será desenvolvido inicialmente uma revisão sobre a definição de empreendedorismo e *startup*. Será então feita uma revisão sobre o ciclo de vida de uma *startup* para se compreender o estágio ideal para a aplicação dos conceitos de *Growth Hacking*. Em seguida, será feita uma revisão sobre o conceito *Growth Hacking*, suas origens e estudos de casos.

Será então feita uma revisão sobre o modelo *Lean Startup*, modelo na qual se baseiam os processos dentro da Empresa, e como será também modelada as aplicações propostas neste trabalho. Finalmente, como as análises serão feitas com base no conceito de Custo de Aquisição do Cliente, será feita uma revisão sobre este tema.

2.1 Empreendedorismo

2.1.1 Abordagem histórica

Embora o termo *startup* tenha ganhado maior repercussão nos últimos anos, ele faz parte de um contexto mais abrangente. O conceito de empreendedorismo foi retratado por diversos autores ao longo da história, através de estudos referentes ao desenvolvimento de uma empresa.

Uma das primeiras referências ao tema datam do início do século XVIII, com a obra de Cantillon (2010), *Essai sur la nature du commerce en général*, onde ele procura explicar pontos fundamentais da teoria econômica, entre eles valor e preço, auto-regulação do mercado, com destaque para a atividade empresarial. Identifica três classes de agentes de mercado: proprietários de terras, empreendedores e mercenários. Embora os proprietários estejam no topo da hierarquia econômica, os empreendedores são os agentes centrais. Propôs um modelo autorregulado, com os empreendedores tendo papel crucial ajustando o mercado com suas ações em busca de lucro.

Para Schumpeter (1934) o empreendedor é figura crucial pois é ele que traz o desenvolvimento econômico, definido como um processo intencional de mudança, ao introduzir inovações que levam a mudanças no equilíbrio anterior. Parte do conceito de

equilíbrio com o fluxo circular da vida econômica mas afirma que a vida econômica experimenta mudanças que não podem ser captadas pelo fluxo circular. A estes distúrbios ao fluxo circular ele dá o nome de destruição criativa (SCHUMPETER, 1950).

Já para Schultz (1975) o empreendedorismo é definido como a habilidade de lidar com o desequilíbrio. Ele distancia o seu conceito da ideia de ganhos como retorno sobre riscos: embora os riscos estejam presentes na dinâmica econômica, não existe uma conexão direta entre eles e o empreendedorismo.

Myers (1984) sugere algumas definições para empreendedor: a pessoa que se organiza, gere e assume riscos de uma companhia ou corporação; inovadores e formadores de novas combinações. Ele adota como empreendedor um inovador de produtos tecnológicos e de processos. Para Kirzner (1985) a principal característica do empreendedor é a sua capacidade de identificar oportunidades de lucro, utilizando-se de imaginação e criatividade para superar as incertezas.

No cenário nacional, Dornelas (2014) define o empreendedor como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (p. 37). Segundo ele, em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se a iniciativa para criar novos empreendimentos, paixão, assumir riscos e possibilidade de fracassar, e otimização de recursos escassos com criatividade.

2.1.2 Startup

A partir da década de 1970 o termo “*startup*” passou a fazer parte do vocabulário de empreendedorismo simbolizando a fase inicial de uma empresa. O termo, utilizado até então para a inicialização de máquinas, foi utilizado neste sentido pela primeira vez em 1976, segundo a Oxford English Dictionary (SIMPSON et al., 1989), em um artigo da revista norte-americana Forbes. No ano seguinte a revista Business Week o utilizou com o mesmo sentido no contexto de incubadora de *startups*.

Embora o termo esteja atualmente atrelado a empresas de tecnologia, ele era utilizado para designar a fase inicial ou o processo de iniciar uma empresa. O mesmo dicionário define o termo como “a ação ou processo de começar uma série de operações, um maquinário, ou um negócio” (SIMPSON et al., 1989, p. 546, tradução nossa).

Startup é para Hanks *et al.* (apud MCMAHON 1998) a fase inicial de desenvolvimento de uma organização. Após esta fase, a organização passa por expansão, maturidade e diversificação. Os valores médios da duração, e as características de cada fase em empresas norte americanas, segundo Hanks são:

- *Startup* – empresas jovens e pequenas, com estrutura simples e uma média de 2,20 níveis organizacionais, altamente centralizada, informal, pouco especializada, com uma média de 1,50 funções especializadas. O foco se encontra no desenvolvimento do produto. A média de crescimento anual da receita é de 91% e de funcionários de 29% ao ano.
- *Expansão* – empresas mais velhas, com estrutura mais complexa com uma média de 3,18 níveis organizacionais, ainda bastante centralizada, mas um pouco mais formal, e com 3,4 funções especializadas. O foco se encontra na comercialização do produto. A média de crescimento da receita é de 297% e de funcionários de 94% ao ano.
- *Maturidade* – não necessariamente mais velhas, na média, que as empresas em fase de expansão, empresas nesta fase são geralmente duas vezes maiores. Apresentam 4,00 níveis organizacionais, são mais descentralizadas e formalizadas, e contam com uma média de 10,17 funções especializadas. A média de crescimento da receita é de 99% e de funcionários de 27% ao ano.
- *Diversificação* – as empresas são geralmente de médio porte com tendência a terem estrutura departamental. Há uma média de 5,70 níveis organizacionais. A centralização é baixa, e a formalidade é mais elevada que qualquer outra fase do modelo de ciclo de vida. Existe uma média de 15.30 funções especializadas. A média de crescimento das receitas é de 37% ao ano e a média de crescimento de emprego é de 57% ao ano.

Um resumo do modelo de ciclo de vida de Hanks é apresentado na figura 1:

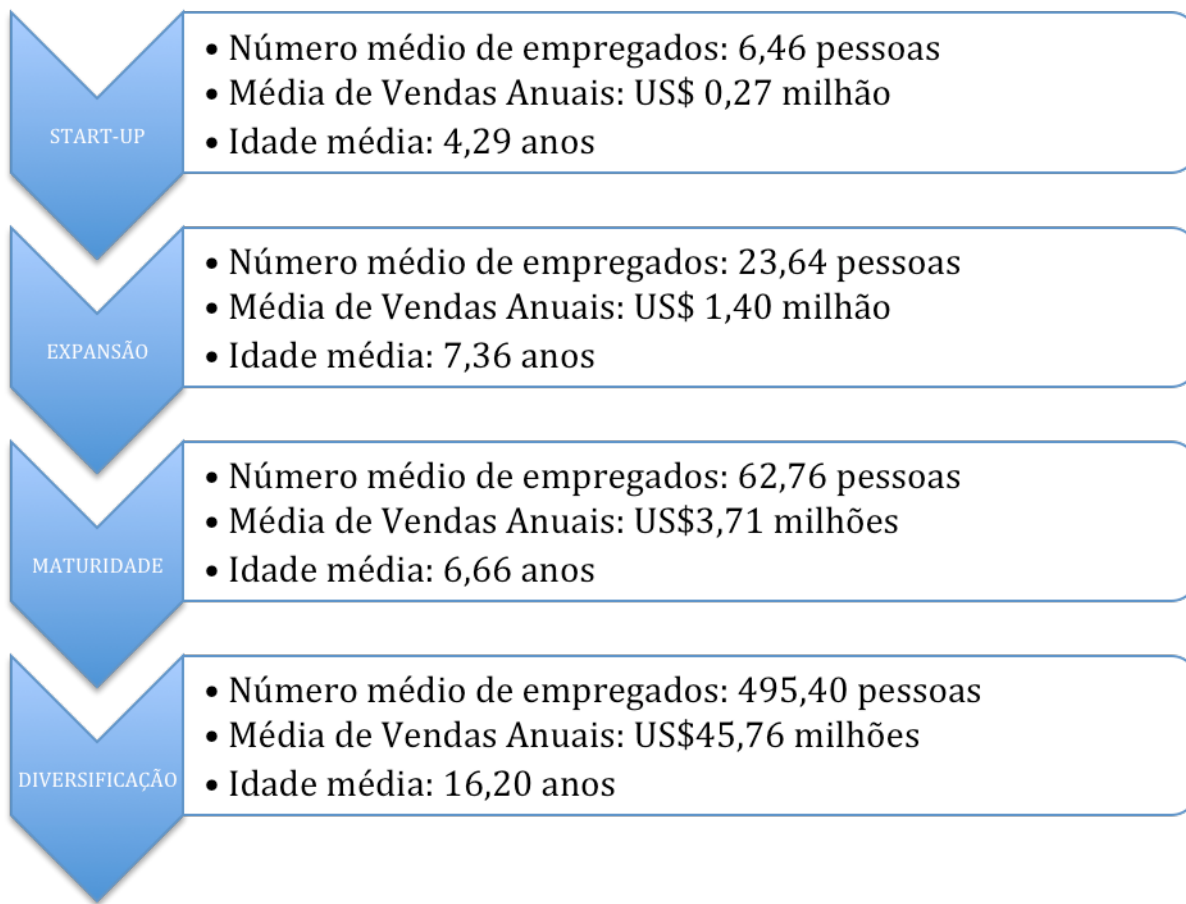


Figura 1 - Ciclo de vida de uma empresa (Hanks)

Fonte: adaptado de McMahon 1998.

Embora na sua origem o termo *startup* fosse designado à fase inicial de uma empresa qualquer, no cenário atual o termo é mais comumente aplicado para empresas relacionadas a tecnologia ou à internet. Isto se deve ao fato de que muitas das definições atuais darem maior ênfase a escalabilidade do negócio, isto é, se o negócio consegue crescer sem precisar aumentar proporcionalmente os custos envolvidos. Atualmente a escalabilidade é bastante facilitada nos negócios focados na internet, que reduz muito os custos necessários para o seu funcionamento e crescimento.

Blank define *startup* como “uma organização temporária formada para buscar um modelo de negócios replicável e escalável” (2012, tradução nossa). O que diferencia uma *startup* de uma empresa consolidada é que a *startup* está a procura de um modelo de negócios, enquanto uma empresa consolidada executa modelos de negócios já conhecidos (BLANK 2012). Graham (2012) também se embasa na escalabilidade para a sua definição de uma *startup*: “uma empresa projetada para crescer rapidamente”. Na contramão está Ries

(2012) definindo *startup* como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (RIES 2012, p. 26).

2.2 Ciclo de Vida de uma *startup*

Como mencionado no capítulo 1, estratégias tradicionais de Marketing não se mostram adequadas quando aplicadas a *startups*. Convém definir então o ciclo de vida de uma empresa e onde se encaixa uma *startup*, bem como as fases que compõem *startup*, para melhor compreender em que momento se mostra mais adequada a aplicação dos conceitos de *Growth Hacking*.

Assim como Hanks mencionado acima, Blank (2010) define a primeira etapa do ciclo de vida de uma empresa como a *Startup*, mas neste caso com um enfoque na escalabilidade, denominando-a *Startup* Escalável. Outras duas fases compõem as 3 grandes fases neste ciclo de vida: a Transição e a Empresa Consolidada.

Na fase de *Startup* Escalável são definidos o modelo de negócios, o *product market fit*, o modelo de receitas replicável e gestores contratados. O *product market fit* é segundo Andreessen (2007) o encaixe entre um determinado mercado e um produto que satisfaça as necessidades deste mercado. Ainda segundo o mesmo, sem que haja um *product market fit*, as empresas estariam fadadas ao fracasso.

A segunda fase é a Transição, que ocorre entre a *Startup* e a Empresa Consolidada. É a fase onde a organização se prepara para deixar de ser uma *Startup* para se tornar uma empresa estabelecida no mercado. Ao final desta fase, segundo ele, a organização deve ter atingido o *breakeven* de fluxo de caixa, ser lucrativa, em crescimento acelerado, contar com um novo gerente sênior e possuir até 150 funcionários. (BLANK, 2010)

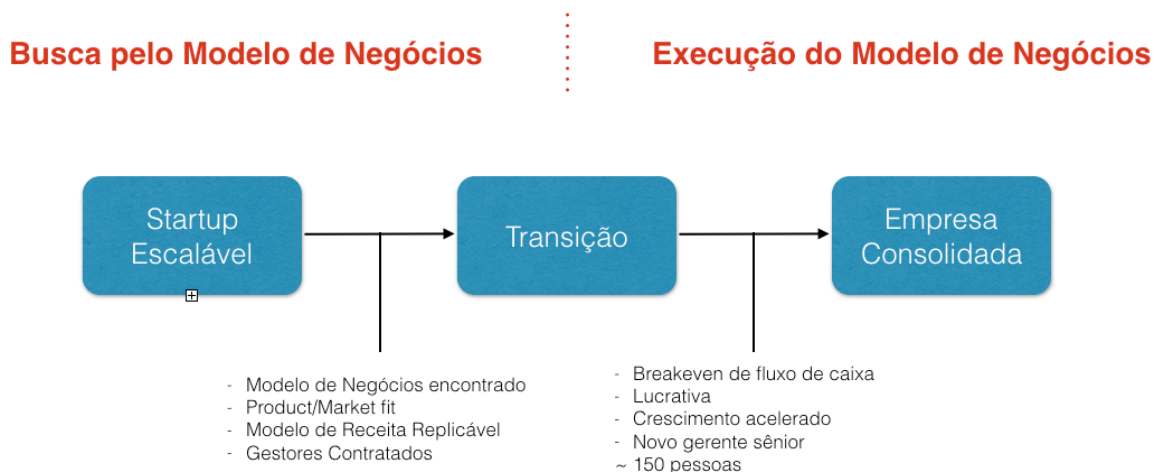


Figura 2 - Ciclo de vida de uma empresa (Blank)

Fonte: adaptado de Blank 2010

A fase de *Startup* Escalável é fundamental porque nela ocorrem definições cruciais para o sucesso da organização, como a validação do problema e da solução, definição do modelo de negócios e começa a se buscar usuários para o produto. Para melhor compreender a *Startup* Escalável, esta é subdividida em 4 outras etapas: descoberta de clientes, validação de clientes, criação de clientes, e construção da empresa (BLANK, 2013).

1. Descoberta de clientes - O objetivo da etapa é descobrir quem os clientes para o seu produto são e se o problema que você acreditar que você está resolvendo é relevante para eles. Envolve definir hipóteses referentes ao problema, produto ou clientes, e validá-las com os clientes. Para isto, enfatiza-se a necessidade de “sair do prédio” e falar com os clientes (*get out of the building*).

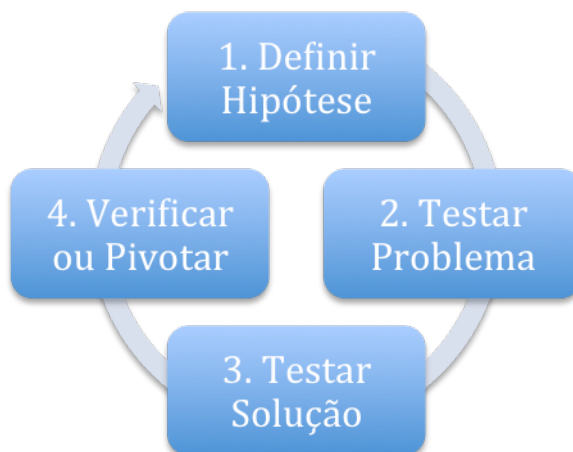


Figura 3 – Descoberta de Clientes: Visão Geral sobre o Processo

Fonte: adaptado de Blank 2013

2. Validação de clientes – esta etapa visa verificar se o modelo de negócios é replicável e escalável. Testa-se se os clientes pagariam pelo produto, o preço e o processo de distribuição. Valida-se e desenvolve-se o processo de vendas.
3. Criação de clientes - tem como objetivo criar demanda nos usuários e capturá-los pelos canais de venda. Após a aquisição dos primeiros usuários, investe-se maior montante na divulgação do produto.
4. Construção da empresa – nesta fase a empresa deixa de ser uma *startup*, tendo encontrado um modelo de negócios replicável e escalável validado. Deixa de ter o foco em aprendizado e passa a ter o foco em execução.

Com base nestas 4 etapas de Blank, Marmer et al. (2012) definem 6 etapas chamadas estágios de Marmer: descoberta, onde o foco é validar se o problema a ser resolvido é relevante e se alguém se interessaria pela solução; validação, etapa que se concentra na tentativa de responder se as pessoas estariam interessadas nos seus produtos em troca de dinheiro; eficiência, quando ocorre o refinamento do modelo de negócios e a otimização do processo de aquisição de usuários; e escala, onde ocorre a busca agressiva ao crescimento. A fase de *Startup* é finalizada com a maximização dos lucros e renovação, e declínio. (MARMER et al., 2012)

As técnicas e conceitos de *Growth Hacking* em geral são melhores aplicadas a empresas na fase de Transição, já tendo estabelecido um *product market fit*. Graham, em seu blogpost “*Do Things That Don’t Scale*”(2013), afirma ser de extrema importância na fase inicial de uma *startup* fazer o recrutamento manualmente de usuários na busca do *product*

market fit, fazendo iterações no produto através de *feedbacks* até que este objetivo seja alçado. A busca por um crescimento acelerado só faz sentido no momento em que exista um produto que resolva problemas de um determinado mercado.

Embora o *Growth Hacking* seja mais comum em estágios iniciais no ciclo de vida de uma organização, é crescente o número de empresas já estabelecidas que também se utilizam de tais estratégias para obter crescimento, como ocorre, por exemplo, na IBM e na Microsoft. (CONREY, 2014)

2.3 *Growth Hacking*

Para compreender o *Growth Hacking*, deve-se inicialmente compreender o significado aplicado ao termo “*Hacker*”. O termo é geralmente atrelado a invasões de redes de computadores e criminosos virtuais. Neste contexto, no entanto, o significado de hacker é mais próximo ao da primeira definição do Dictionary.com: “uma pessoa com elevadas habilidades em tecnologias de computação e programação; um expert em computadores ou um entusiasta”. Segundo Toledo (2013), “o hacker é aquele indivíduo com uma dedicação além do comum em busca do conhecimento. Aquele cara que não sossega enquanto não entender toda e qualquer parte do que se propôs. Cada mínimo detalhe.” (TOLEDO, 2013)

O termo “*Growth Hacker*” foi cunhado por Sean Ellis, em 2010, em seu blog post o definindo da seguinte maneira: “Um *Growth Hacker* é uma pessoa cujo norte verdadeiro é o crescimento. Tudo que faz é escrutinado pelo potencial impacto no crescimento.” (ELLIS 2010, tradução livre) Se trata de um profissional cujo principal foco é o crescimento.

Ellis afirma (2014 apud PATEL et. al.) que “o profissional de Marketing tradicional tem um foco amplo e embora suas habilidades sejam de extremo valor, não são necessárias no início de uma *startup*. (...) No início a *startup* precisa de uma coisa: crescimento.” (PATEL et. al., p. 7) O *Growth Hacker* não é um substituto nem melhor que um profissional de Marketing, apenas diferente. (PATEL et. al., 2014)

Andrew Chen (2012) definiu o *Growth Hacker* como sendo “um híbrido entre o profissional de marketing e um desenvolvedor, alguém que olha para a pergunta tradicional ‘Como eu consigo consumidores para o meu produto?’ e responde com testes A/B, *landing pages*, viralidade, e-mails e *Open Graph*...”

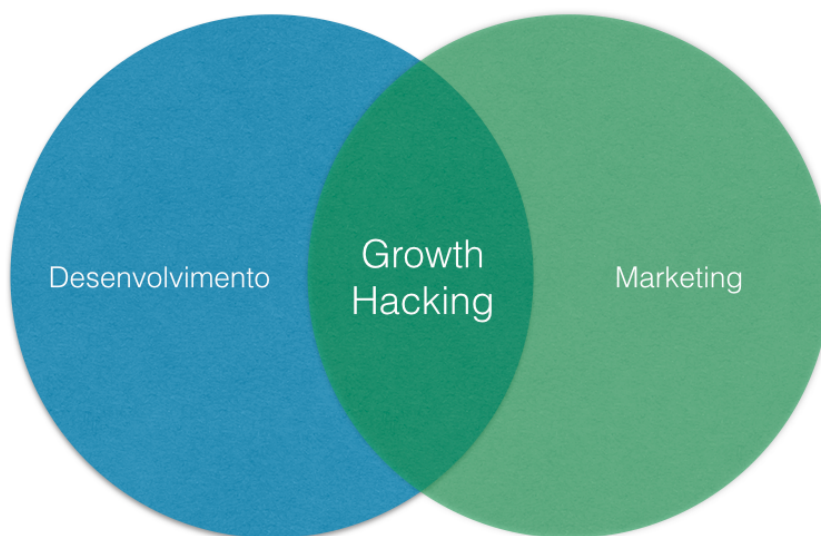


Figura 4 - *Growth Hacking*: Híbrido de Marketing e Desenvolvimento

Fonte: adaptado de Chen 2012

O *Growth Hacker* é portanto o profissional especialista em crescimento que se utiliza de seus conhecimentos em tecnologia para construir ferramentas que auxiliem no crescimento da *startup*.

Já o termo “*Growth Hacking*” é definido por Ryan Holiday como “a estratégia de negócio que joga fora a cartilha de marketing tradicional e a substitui com técnicas de aquisição de clientes, que são testáveis, rastreáveis e escaláveis.” Segundo ele, “suas ferramentas são e-mails, anúncios PCP, blogs e APIs da plataforma em vez de comerciais, publicidade e dinheiro. Enquanto o marketing tradicional persegue noções vagas como ‘marca’ e ‘*mind share*’, *Growth Hackers* perseguem incansavelmente usuários e crescimento - e quando o fazem direito, esses usuários geram mais usuários, que geram mais usuários. Eles são os inventores, operadores e mecânicos de sua própria máquina de crescimento autossustentável e auto-propagável que pode levar uma *startup* a partir do nada para alguma coisa.” (HOLIDAY, 2014, p.84)

2.3.1 Quatro Passos de GH

Holiday (2014) define em “*Growth Hacker Marketing*” 4 passos para atingir os objetivos de um *Growth Hacker*. Estes passos serão detalhados a seguir.

2.3.1.1 Passo 1: Product market fit

A pior decisão de Marketing que se pode tomar é desenvolver um produto que ninguém queira ou precise. Ou seja, a melhor decisão é ter um produto que atenda as necessidades reais de um grupo de pessoas. A melhor maneira de se conseguir alcançar este objetivo é criar uma versão básica, o MVP, e, a partir de *feedbacks*, melhorar o produto em ciclos iterativos até que seja atingido o *product market fit*. (HOLIDAY, 2014)

Deve sempre ter em mente algumas questões:

- Para quem é este produto?
- Por que estas pessoas usariam este produto?
- Por que eu uso?

2.3.1.2 Passo 2: Encontrando o seu Growth Hack

Uma vez atingido o *product market fit*, não é preciso estampar a capa do *New York Times*. Basta estampar a capa do *New York Times* do seu nicho. Em outras palavras, é importante conhecer e direcionar ações para o seu público-alvo. (HOLIDAY, 2014)

Deve-se buscar identificar quem são seus *early-adopters* e atraí-los da maneira menos custosa possível. Holiday (2014) cita o exemplo do Dropbox que criou seu próprio vídeo promocional e o publicou em alguns canais: Digg, Slashdot e Reddit. Como conheciam estes públicos, eles rechearam o vídeo com piadas e brincadeiras que este público entenderia.

2.3.1.3 Passo 3: Tornando-se virais

O próximo passo consiste em tornar seu produto viral. Muitos almejam atingir este objetivo mas para isso algumas perguntas precisam então ser respondidas:

- Por que os clientes compartilhariam o produto?
- É fácil para os clientes espalharem o produto?
- É um produto que valha a pena ser comentado?

É preciso encontrar uma razão para que as pessoas compartilhem seu produto com outras pessoas. Novamente é levantado o exemplo do Dropbox, através de sua estratégia de *referral*, onde o usuário antigo receberia maior espaço de armazenamento caso chamasse outro, que por sua vez também receberia o benefício. (HOLIDAY, 2014)

2.3.1.4 Passo 4: Retenção e Otimização

Nesta etapa busca-se fazer ajustes com o objetivo de aumentar a retenção dos usuários. No início do Twitter, muitos usuários se inscreviam no serviço devido a rumores em diversos canais. No entanto, muitos desses usuários não retornavam ao serviço depois desta inscrição. Percebeu-se que quando os usuários seguiam pelo menos outros 5 usuários, eles eram mais propensos a tornar-se usuário ativo do serviço. Foram criados então meios para que os novos usuários pudessem seguir outros usuários e isto aumentou a retenção de usuários. (HOLIDAY, 2014)

Ao invés de gastar mais para a aquisição de novos usuários, o foco nesta etapa é a otimização do serviço para obter uma maior taxa de retenção e conversão dos usuários.

2.3.2 Casos de Growth Hacking

Para melhor entendimento do conceito de *Growth Hacking* e para exemplificar a sua aplicação, muitos casos de sucesso são estudados na literatura. Serão levantados 4 casos de sucesso com estratégias distintas.

2.3.2.1 Hotmail

O caso do Hotmail é descrito por Holiday (2014) e representa um caso no qual a viralidade foi utilizada para alcançar taxas elevadas de crescimento. Em 1996, antes de se tornar um conhecido serviço de e-mail gratuito baseado na web, algumas estratégias foram pensadas para aumentar a sua distribuição. Entre as opções estavam propagandas em rádios e em outdoors. Porém, estas opções eram bastante caras considerando-se um produto grátis. Neste contexto, surgiu-se a ideia de colocar uma mensagem ao final de cada e-mail enviado,

ideia que foi inicialmente refutada, mas que foi posteriormente implementada. A mensagem adicionada ao final de cada e-mail era: *‘P.S.: I love you. Get your free e-mail at Hotmail’*.

Esta pequena alteração fez com que cada e-mail enviado pelos usuários fosse uma propaganda do produto. Segundo Holiday, esta estratégia foi efetiva não por ser apenas criativa ou simpática, mas por divulgar aos usuários um excelente produto que os usuários desejavam e necessitavam. O crescimento a partir de então passou a ser exponencial. Para compreender o impacto desta estratégia, o autor compara com a estratégia do Pets.com e a Kozmo.com, que adotaram estratégias mais tradicionais, envolvendo campanhas de TV e outdoors que custaram milhões de dólares, e que posteriormente desabaram com a explosão da bolha ponto-com.

O Hotmail viria a adquirir um milhão de novos usuários primeiros 6 meses desta campanha, dobrando este número nas cinco semanas seguintes. O serviço viria a ser adquirido pela Microsoft após alguns meses, ao final do ano 1997, por 400 milhões de dólares, com uma base de 10 milhões de usuários.

2.3.2.2 Dropbox

Outro caso citado por Holiday (2014) é o do Dropbox. Inicialmente o serviço de armazenamento e compartilhamento de arquivos baseado na nuvem não era aberto ao público geral e, uma pessoa, caso desejasse ser um usuário do produto, deveria inscrever-se em uma fila de espera para ser convidado para o uso.

Na tentativa de atrair mais pessoas para esta lista de espera e que, com isso, justificasse o desenvolvimento do produto, os fundadores do Dropbox decidiram criar um divertido vídeo onde eles explicavam o funcionamento do produto (https://dl.dropboxusercontent.com/u/27532820/original_screencast.html). Produziram eles próprios o vídeo, sem o uso de produtoras caras, focando na relevância para o seu público-alvo. Sabendo os canais onde o vídeo seria divulgado – Digg, Slashdog e Reddit – os fundadores inseriram uma série de piadas, alusões e referências direcionadas especificamente às pessoas destas comunidades.

Este vídeo caseiro teve grande popularidade entre os potenciais consumidores, estampando as páginas iniciais de vários destes sites, resultando em um aumento de 15 vezes na fila de espera, passando de 5 mil para 75 mil pessoas em questão de horas, e após um curto espaço de tempo, atingindo 4 milhões de pessoas.

Outra estratégia adotada pela equipe do Dropbox foi a estratégia de referências utilizada. Nesta estratégia, os usuários obtinham benefícios ao conectarem suas contas do Facebook ou do Twitter, ganhando um espaço extra de 150 *mega-bytes* de armazenamento. Os usuários poderiam também convidar novos usuários e, caso o convite fosse aceito, haveria um bônus de 500 *mega-bytes* nas contas de ambos os usuários.

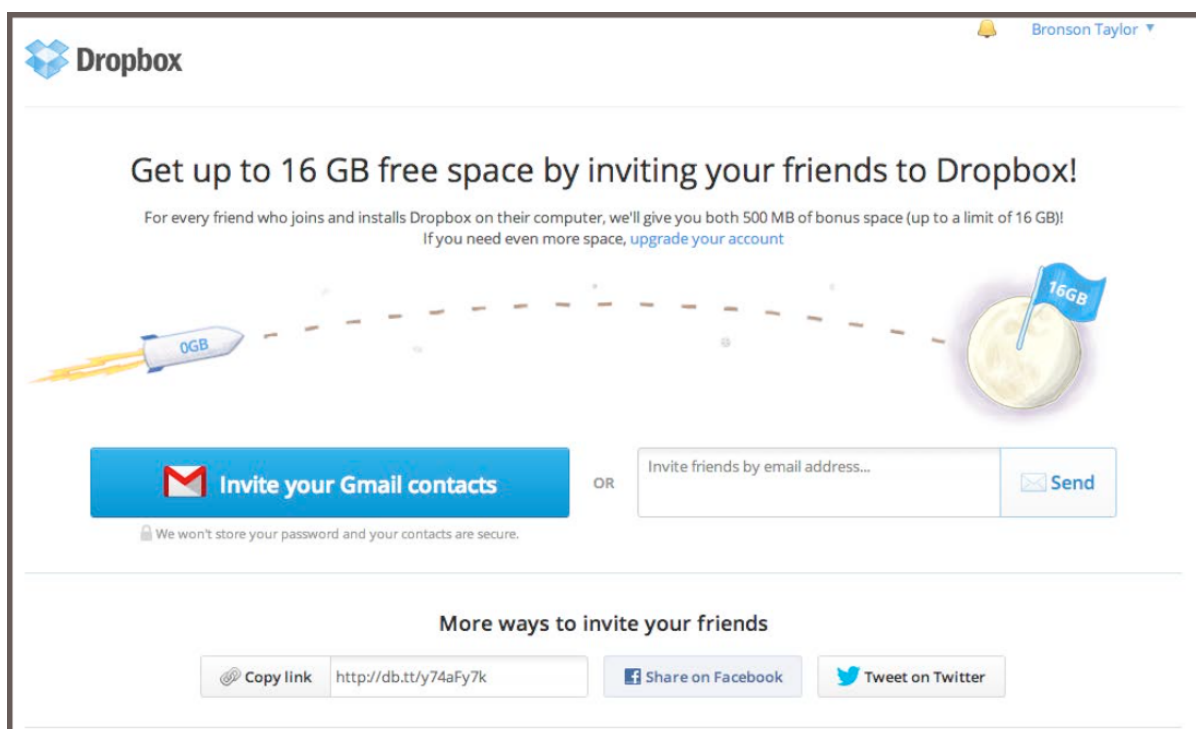


Figura 5 – Referências do Dropbox

Fonte: Patel 2014

Estas e outras estratégias adotadas pela equipe fizeram com que o Dropbox aumentassem a base de usuários com custos relativamente baixos, chegando aos atuais 300 milhões de usuários, estando avaliada em mais de 10 bilhões de dólares.

2.3.2.3 AirBnB

Patel et. al. (2014) descrevem o exemplo do crescimento do AirBnB, serviço que permite transformar um quarto vago em um quarto de hotel que pode então ser alugado por usuários do sistema, rentabilizando o proprietário com parte desta tarifa.

A estratégia adotada pelo AirBnB consistia na integração do serviço com o Craigslist, plataforma gratuita com milhões de usuários que oferece anúncios gratuitos, inclusive com pessoas que procuram por acomodação. Ao disponibilizar um cômodo no AirBnB, o proprietário poderia optar por listá-lo também no Craigslist.

Tal estratégia, a princípio, pode parecer óbvia olhando em retrospecto. No entanto, a Craigslist não disponibilizava uma API pública para integrar facilmente seu produto ao de outras empresas. Não havia uma solução tecnológica facilmente implementável, muito menos uma documentação que a facilitasse. Coube à equipe do AirBnB fazer uma engenharia reversa no funcionamento dos formulários do Craigslist e adaptar seu produto para que ele pudesse também postar na plataforma.

Atualmente esta opção não está mais disponível. No entanto, foi suficiente para alavancar seu alcance quando ainda não contava com um público significativo.

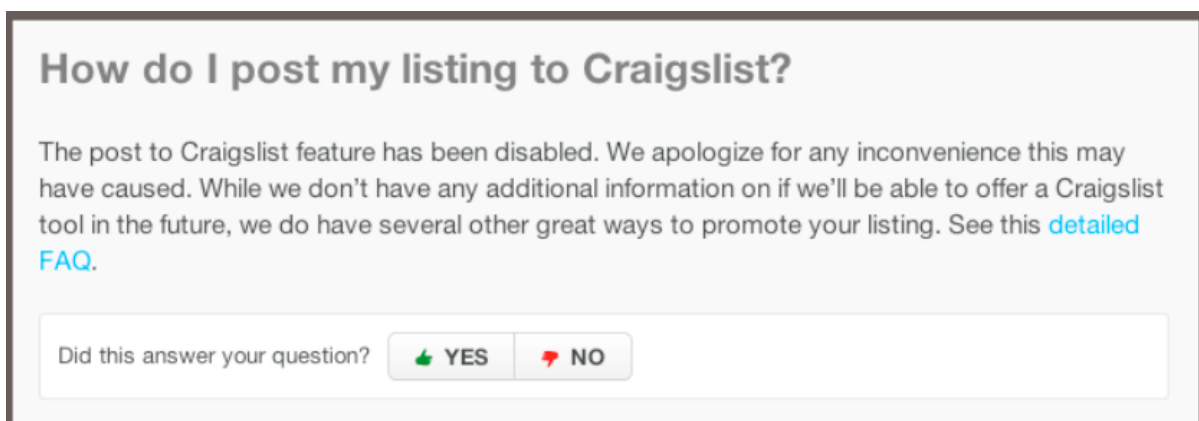


Figura 6 - Integração com o Craigslist pelo AirBnB

Fonte: Patel et. al. 2014

O AirBnB fez algo que um profissional de Marketing tradicional teria dificuldades em enxergar, muito menos executar, trazendo a Craigslist para dentro de seu produto. Tal ação fez com que seus usuários conseguissem atingir milhões de pessoas em um momento que o serviço ainda não era tão popular. Atualmente o serviço conta está presente em mais de 190 países, com mais de um milhão de cômodos a disposição, tendo sido avaliada em mais de 10 bilhões de dólares.

2.3.2.4 Uber

Como exemplo de uma estratégia não tão tecnológica Ellis et. al. (2015) apresenta o caso do Uber, onde os recursos eram gastos no desenvolvimento de uma solução muito superior.

Em São Francisco, na Califórnia, no ano de 2009, o cenário referente à utilização de taxis não era considerada satisfatória, havendo a necessidade de ficar parado esperando por um veículo, possivelmente com tempos adversos – chuva, ventos, neve, etc. – ou de ligar para uma cooperativa e ficar aguardando 20 minutos para que o taxi chegasse. Chegando ao destino, era preciso contar o dinheiro, além de contabilizar também a gorjeta, e muitas vezes o motorista não tinha o troco certo, ou tinha esquecido de ligar o taxímetro, entre tantos outros problemas possíveis.

Surgiu então o Uber, com seus famosos carros pretos, oferecendo produtos e serviços superiores aos dos taxis. A estratégia adotada pela empresa era uma experiência diferenciada no transporte, buscando maior comodidade e conforto aos usuários, dentre as quais estava a integração do pagamento com o aplicativo, sem haver necessidade de efetuar o pagamento ao final da corrida, chamada do veículo pelo próprio aplicativo, podendo acompanhar o trajeto do motorista pelo mesmo, além de maior atenção e respeito por parte dos motoristas, chamando os usuários por seus nomes, entre outros.

As experiências dos usuários eram tão melhores se comparadas às opções existentes que se tornavam evangelistas da marca, divulgando-a para outras pessoas, contando suas experiências. Como resultado, 95% das usuários do Uber tinham tido conhecimento do serviço através de outros usuários, fazendo com que o boca-a-boca fosse a principal fonte de novos usuários.

No entanto, para um produto que se difunde através do boca-a-boca, é primordial a aquisição dos primeiros usuários, que virão a se tornar os evangelistas da marca. O Uber, para conseguir estes primeiros usuários, utilizou-se de parcerias em eventos de tecnologia onde estariam seus potenciais evangelistas, oferecendo corridas grátis para os participantes.

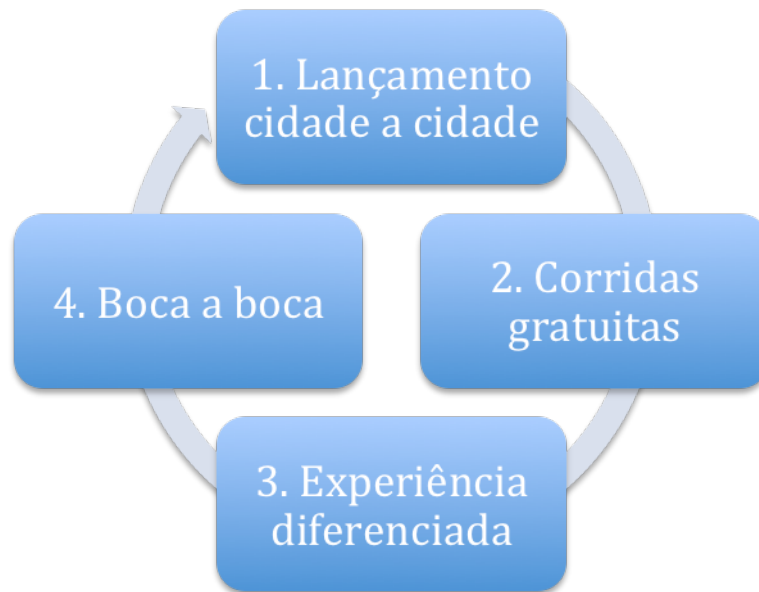


Figura 7 - Processo de captação usado pelo Uber

Fonte: adaptado de Ellis et. al. 2015

A estratégia apresentada ilustra o conceito de *Growth Hacking* como a intersecção das áreas de desenvolvimento de produto e Marketing. O Uber se desenvolveu como uma empresa centrada neste conceito, atingindo elevadíssimas taxas de crescimento, e chegando a um *valuation* de 50 bilhões de dólares.

2.4 Lean Startup

As aplicações dos conceitos de *Growth Hacking* seguirão as bases da metodologia do *Lean Startup* proposta por Eric Ries (2012). O *Lean Startup* consiste em um conjunto de ferramentas e processos usados para o desenvolvimento de novos negócios com base nas técnicas de produção enxuta da Toyota, combinando experimento para validar hipóteses de mercado, ciclos iterativos de desenvolvimento e aprendizados validados.

Dentre as propostas levantadas por Ries, são relevantes para o presente trabalho os seguintes tópicos: ciclo de *feedback* medir-construir-aprender, MVP, implantação contínua, testes A/B e pivôs. (RIES, 2012)

2.4.1 Ciclo de *feedback* construir-medir-aprender

O ciclo de *feedback* construir-medir-aprender forma a base da metodologia *Lean Startup*. Ele é esquematizado na figura 8:

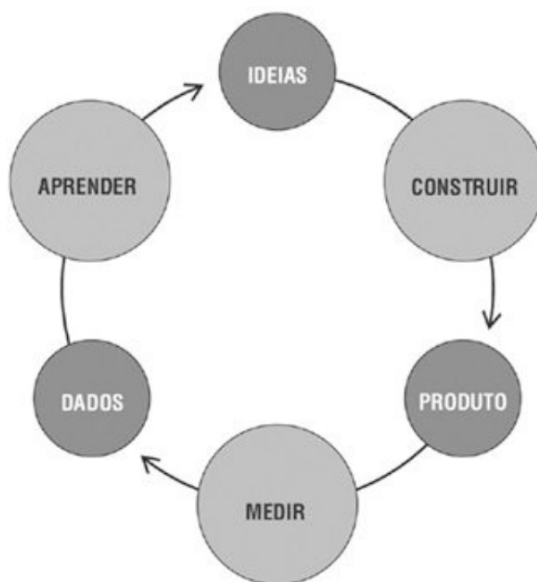


Figura 8 - Ciclo de *feedback* construir-medir-aprender

Fonte: Ries 2012

Na metodologia *Lean Startup*, o objetivo concentra-se em reduzir o tempo despendido em cada ciclo de *feedback*. O ciclo é dividido em 3 fases: construir, medir e aprender. (RIES, 2012)

Na fase inicial, construir, levantam-se quais as ideias ou premissas que impactam no desenvolvimento do produto e identificam-se as essenciais para a sua viabilização. É então construído um MVP com base nesta ideia. O MVP, ou *minimum viable product*, é segundo Ries, a versão de um produto que permita uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais com a menor quantidade de recursos possível. (RIES, 2012)

Na fase seguinte, medir, busca-se analisar o impacto causado nos usuários. Essencialmente busca-se identificar se a solução proposta é de interesse do usuário ou não, através de taxas de conversão. (RIES, 2012)

Na etapa final, aprender, com base nos dados obtidos na etapa anterior, deve-se decidir entre manter a estratégia inicial ou pivotar. Caso se descubra que determinada premissa inicial

se mostrou false, faz-se uma alteração no rumo estratégico e é criada uma nova hipótese. (RIES, 2012)

2.4.2 Implantação contínua

No processo de implantação contínua, a implantação deve ser um processo automático e frequente, em vez de tornar a implantação um processo único dentro da vida do projeto. Toda alteração deve ser implantada imediatamente para produção. A implantação contínua tem também como objetivo reduzir o tempo de um ciclo. (RIES, 2012)

2.4.3 Testes A/B

O teste A/B é um tipo de experimento onde diferentes versões de um mesmo produto são oferecidos simultaneamente aos usuários. Com isto é possível observar as mudanças de comportamento entre os grupos de usuários e fazer inferências acerca do impacto de cada versão. (RIES, 2012)

2.4.4 Pivôs

Um pivô é segundo Ries (2012) “uma correção de curso estruturada, projetada para testar uma nova hipótese fundamental a acerca do produto, da estratégia ou do motor de crescimento” (RIES, 2012, p. 268). Caso o produto não obtenha uma aceitação desejável, pode ser necessário pivotar o próprio produto ou modelo de negócios.

2.5 Custo de Aquisição de Clientes (CAC)

Uma falha em encontrar o *product market fit* é, segundo Skok (2009), a maior causa que leva a falência de uma *startup*. Segundo ele a segunda maior causa de falência de *startups* é o alto custo de aquisição de clientes: o custo de aquisição de clientes (CAC) se torna maior que o esperado e acaba por superar o retorno trazido por cada cliente. Em muitos casos, mesmo tendo resolvido o problema do *product market fit*, muitas *startups* falhavam por não

encontrarem uma forma de adquirir novos clientes a um custo suficientemente baixo a ponto de tornar esta forma atrativa.

A viabilidade de um modelo de negócios depende, além da equipe de execução, produto e mercado, de um quarto fator: o equilíbrio entre as variáveis custo de aquisição de clientes e a habilidade em monetizar estes clientes, ou a sua monetização, ou *lifetime value* (LTV). (SKOK, 2009)

Para calcular o custo de aquisição de clientes são computados todos os custos referentes de venda ou marketing em um período específico de tempo, incluindo salários e outros gastos relacionados, e são divididos pelo número de clientes adquiridos naquele período de tempo. Para o cálculo do *lifetime value*, analisa-se a margem bruta esperada por cada cliente ao longo do relacionamento com cada cliente. (SKOK, 2009)

Um modelo de negócios fora de equilíbrio apresenta um *lifetime value* inferior ao custo de aquisição de cliente.

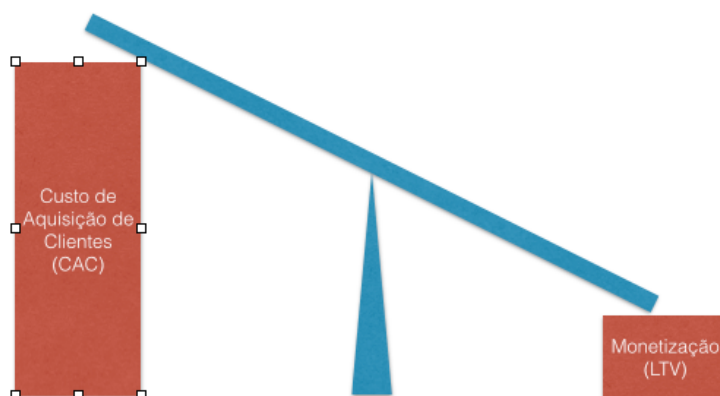


Figura 9 – Modelo de negócios em desequilíbrio

Fonte: adaptado de Skok 2009

O contrário é válido para um modelo de negócios em equilíbrio.

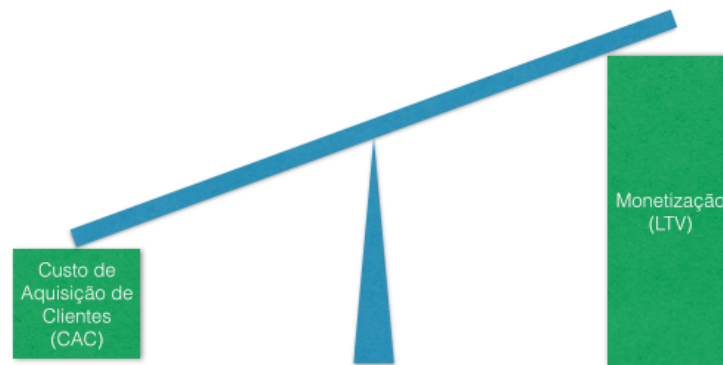


Figura 10 - Modelo de negócios em equilíbrio

Fonte: adaptado de Skok 2009

Alguns fatores podem fazer o equilíbrio ser alterado. Skok (2009) cita como fatores que reduzem o custo de aquisição de clientes a viralidade, modelos *Free* ou *Freemium*, período gratuito para testes, parcerias estratégicas, entre outras. A monetização pode ser afetada negativamente elevado *Churn Rate*, ou índice de cancelamento dos clientes, e baixa satisfação dos clientes. Pode ser afetada positivamente através de compras recorrentes, introdução de novos produtos, estratégias de *upsell*, entre outros.

Em uma estratégia de expansão de uma empresa, deve-se, portanto, levar em consideração e reduzir ao máximo a relação entre o custo de aquisição de clientes e a monetização de cada cliente.

3 Metodologia

Este capítulo visa detalhar a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho. O objetivo do trabalho é aplicar os conceitos de *Growth Hacking* no principal produto da Empresa, que, como visto no capítulo introdutório, consiste de um site para compartilhamento de informações sobre produtos através da qual os usuários conseguem obter informações vantajosas sobre a aquisição destes produtos. A aplicação dos conceitos visa aumentar a taxa de crescimento da base de usuários e para isto foram realizados quatro ações distintas.

Cada uma destas ações foi feita de modo independente, em períodos distintos, de modo que o resultado de uma ação tivesse o menor impacto possível sobre o resultado das demais.

A primeira ação se constituiu na criação de um robô usando a conta oficial do Twitter da Empresa. Este robô simula uma pessoa clicando em perfis de outros usuários, seguindo-os e fazendo *tweets* de páginas da plataforma.

A segunda ação se constituiu na simplificação de URLs de campanhas de outras empresas, aproveitando-se de seus canais de divulgação. As URLs complexas destas campanhas foram transformados em URLs mais simples e redirecionados a uma página da plataforma.

A terceira ação consistiu-se na criação de uma página de entrada, a *Home*, onde todos os novos usuários seriam redirecionados, com informações relevantes para estes usuários como uma explicação da plataforma, como utilizá-la, uma seleção das melhores informações da plataforma, entre outros.

A última ação compreendeu na criação de “anúncios” no aplicativo de relacionamentos Tinder, através de fotos criativas, buscando atrair o público feminino à plataforma.

Cada uma das ações, seus contextos, bem como as métricas usadas para avaliar cada uma das ações será detalhadas a seguir. Vale ressaltar que cada caso utilizará a melhor ferramenta disponível, em termos de precisão, para analisar os novos usuários obtidos.

As ferramentas utilizadas para as métricas são:

- Google Analytics – consiste em uma ferramenta que coleta as informações dos usuários e do uso da plataforma, e fornece os dados estatísticos referentes às visitas como o número de visitas, duração média de cada visita, origens do tráfego, e outros dados relevantes à utilização da plataforma. Possibilita a criação de relatórios customizados, análise de conversão, criação de eventos para rastrear situações específicas, entre outros.
- SimilarWeb – assim como o Google Analytics, oferece dados estatísticos sobre a plataforma, mas possibilita compará-las com outros sites do mesmo setor, inclusive inserir e acompanhar concorrentes diretos. É possível com a sua utilização identificar possíveis fraquezas em relação a eles e melhorá-las.
- Encurtadores de URLs – possibilita a criação de URLs mais curtas, com identificação de seis caracteres, o que facilita o acesso aos sites quando a URL precisa ser digitada manualmente. Contam com ferramentas simplificadas de análise de dados dos acessos.
- Ferramentas dos serviços de hospedagem – alguns dos serviços de hospedagem oferecem ferramentas estatísticas simplificadas sobre os acessos ao site. São bastante simples se comparados ao Google Analytics, mas oferecem dados precisos como número e horários dos acessos.

Para avaliação destas ações é necessário medir o CAC. Nesse caso, não foi necessário o dispêndio de recursos financeiros, sendo gastos apenas recursos humanos. Assim, para avaliar o CAC, faz-se necessária a quantificação deste recurso. Poderia tomar-se como base o pró-labore das pessoas responsáveis por cada ação para este cálculo, mas este custo seria bastante reduzido, uma vez que o valor do pró-labore recebido pelos membros é muito menor que os salários médios do mercado. Seria possível então fazer uma análise com um custo de oportunidade, considerando-se estes valores de mercado, mas, para efeito comparativo, a utilização da unidade homem-hora gasta com cada ação seria suficiente e mais simplificada.

Uma das análises utilizadas foi a análise de coorte, disponível também na ferramenta Google Analytics. Coorte é um grupo de pessoas com alguma característica em comum, no caso do Google Analytics, usuários que tiveram o primeiro acesso em determinado período. Busca-se através da análise de coorte verificar e analisar o comportamento deste grupo de usuários, como por exemplo a retenção de usuários. Utilizou-se, além da análise disponibilizada pelo Google Analytics, de uma análise customizada, analisando-se não apenas

os novos usuários, mas também os recorrentes e levando em conta a quantidade de vezes que estes usuários retornaram à plataforma, ao invés das datas de retorno.

3.1 Twitter

Através de ferramentas como o Google Analytics e o SimilarWeb identificou-se que a grande parte do tráfego do site, acima de 90%, era devido a acesso direto, ou seja, usuários que acessam o site digitando a URL na barra de seu navegador, que clicam em links de documentos off-line, em documentos de PowerPoint ou PDFs por exemplo, ou através de sites salvos na lista de favoritos.

Acessos via redes sociais neste ponto apresentavam resultado insignificante: apenas 0,2% dos acessos. O restante era dividido entre busca orgânica e referências de outros sites. O resultado de redes sociais era bastante inferior aos apresentados pelos concorrentes, segundo o SimilarWeb, muito superiores a 10%. Percebeu-se então uma necessidade de fazer ações em redes sociais, mas sem que incorresse em um aumento excessivo nos recursos dispendidos.

3.1.1 Ação

Desejando-se aumentar o tráfego por redes sociais, decidiu-se criar um robô capaz de atrair estes usuários. Adotou-se como base a estratégia de divulgação da plataforma Twitter na qual o “anunciante” segue um usuário na expectativa de que este usuário o siga de volta.

Foi então desenvolvido um robô na linguagem de programação JavaScript capaz de se conectar à conta do Twitter da Empresa. Quando um usuário fosse fornecido a este robô, ele faria uma listagem com todos os seus seguidores, e simularia o usuário da empresa seguindo as pessoas presentes nesta lista. Com isto, a parte mais dispendiosa desta estratégia estaria automatizada, bastando encontrar usuários influentes com muitos seguidores que se encaixassem no perfil alvo.

Uma segunda função foi desenvolvida para o robô. Consiste em monitorar o site da Empresa e fazer um *tweet* com os tópicos mais comentados, mais vantajosos ou mais relevantes no Twitter. Esta seleção é feita por um algoritmo, que, por motivos de confidencialidade, não será detalhado. Caso implementado com sucesso, estes posts atrairiam e trariam mais usuários à plataforma.

3.1.2 Métricas

O SimilarWeb, embora traga um resultado interessante, também por comparar com desempenhos de outros sites, não é uma ferramenta precisa e não tem a flexibilidade de analisar ações específicas. Portanto a ferramenta Google Analytics foi escolhida para acompanhar o processo, acompanhando a evolução no número de acessos por mídias sociais e o aumento na participação destes acessos frente o total.

3.2 Simplificação de URLs

Esta ação foi desenvolvida devido a identificação de uma oportunidade através de uma campanha de uma grande empresa. Esta campanha foi divulgada em muitos canais, incluindo propagandas em canais de televisão, portais e em redes sociais. A equipe se atentou a esta campanha devido ao engajamento muito acima do normal para uma página da plataforma e começou a monitorar as ações relacionadas a ela e buscou entender o seu funcionamento.

Percebeu-se que, para se obter o benefício, era necessário acessar uma página através de uma URL com uma grafia bastante complexa e única. Imaginou-se então que muitas pessoas não conseguiriam ter acesso a este benefício devido a dificuldade em digitar corretamente a URL. Partindo desta premissa, definiu-se uma ação que pudesse facilitar este acesso para os usuários.

3.2.1 Ação

A URL utilizada pela campanha era *case-sensitive*, ou seja, letras minúsculas e maiúsculas de uma mesma letra eram interpretados de maneira distinta. Uma palavra com a escrita “casa” seria tratado diferentemente de outra de escrita “Casa” ou “CASA”, por exemplo. Pequenas alterações na grafia, como uma letra minúscula no lugar de uma maiúscula, fariam com que o usuário não conseguisse acessar a página desejada, sendo redirecionados a uma página não encontrada.

Gerou-se então, a partir da URL complexa da campanha, algumas variações com alguns dos possíveis erros cometidos pelos usuários, substituindo letras maiúsculas por minúsculas, e substituindo o nome da campanha por extenso ao invés de utilizar abreviações como na URL original.

As novas URLs geradas foram direcionadas para a página desta campanha dentro da plataforma, que dispunha dos detalhes como como obter o benefício, locais possíveis, prazo a ser utilizado, entre outros. Assim o usuário poderia disfrutar dos mesmos benefícios da URL original, sem a frustração de ser redirecionado para uma página não encontrada.

3.2.2 Métricas

Como o acesso à página com os detalhes da campanha criada não era restrita apenas às novas URLs, a utilização do Google Analytics ficaria um pouco comprometida, pois embora não seja uma prática comum, um usuário poderia acessar a página por um acesso direto, o que traria distorções ao resultado. Isto ocorre pelo fato de o acesso ao link ser também contabilizado como acesso direto, impossibilitando a distinção entre ambos.

Escolheu-se utilizar as métricas das próprias URLs, fornecidas pelo serviço de hospedagem, ao invés de utilizar as métricas padrões de todo o site fornecidas pelo Google Analytics. Embora não forneça dados como a taxa de rejeição, tempo de permanência no site, entre outros, este é o dado mais confiável a ser utilizado. Outros dados, caso necessários, serão retirados da ferramenta Google Analytics.

3.3 Home

A partir de *feedbacks* de novos usuários, percebeu-se que o conceito da plataforma não era facilmente compreendida por parte destes, dificultando o seu uso e, em muitos casos, fazendo com que estes usuários não retornassem à plataforma.

Quando explicados os conceitos e os benefícios do uso da plataforma, muitos destes usuários começavam a demonstrar interesse maior na utilização da mesma. Criou-se uma hipótese sobre o uso da plataforma: o entendimento da plataforma aumentaria o engajamento dos usuários.

Através de um teste A/B simples buscou-se validar esta hipótese: o grupo A, com dez pessoas, foi apresentado à plataforma, sem nenhuma explicação sobre a mesma; ao grupo B, também com dez pessoas, a plataforma não foi só apresentada como também explicada, com detalhamento dos seus benefícios e como utilizá-la de maneira mais efetiva. Em ambos os casos, deixou-se claro que seria apenas um teste de usabilidade, não sendo mencionado em nenhum momento que se tratava na realidade de um teste de retenção de usuários.

Após duas semanas, perguntou-se às mesmas pessoas se elas haviam voltado a usar a plataforma e o resultado foi discrepante: ninguém do grupo A tinha voltado a usar a plataforma. Em contrapartida, seis pessoas do grupo B haviam utilizado pelo menos uma vez neste período, deixando claro que a plataforma por si só não era suficientemente intuitiva para o entendimento dos usuários.

3.3.1 Ação

Anteriormente a esta ação, o usuário quando acessava o site era redirecionado diretamente para uma página com conteúdo, sem ter explicações sobre a plataforma ou como utilizá-la. Decidiu-se criar uma página de entrada, a *Home*, onde estariam reunidas algumas das informações relevantes para o usuário: o que é a plataforma, como utilizá-la, uma seleção com o melhor conteúdo do site, sugestões de conteúdo para o usuário e uma sessão com perguntas frequentes.

Inicialmente o usuário seria apresentado ao conceito da plataforma, destacando seu aspecto social, o que, segundo *feedbacks*, não estava suficientemente claro. Seria mostrado alguns dados relevantes também como número de páginas adicionadas por dia, o que mostra que novas informações relevantes estão sendo adicionadas diariamente.

Em seguida, o usuário teria uma breve explicação de como utilizar a plataforma de modo a obter os melhores benefícios e encontrar as melhores informações, com explicações sobre as instruções e como utilizá-las corretamente. Haveria também um tutorial para aqueles que quiserem criar seus próprios conteúdos e disponibilizar na plataforma.

Posteriormente, seria feito uma listagem com o melhor conteúdo do site. Este conteúdo é escolhido através de um algoritmo que considera o alcance, com o número de visualizações, a qualidade do conteúdo, através de *likes* de usuários, entre outros dados. As sugestões também são selecionadas da mesma forma, porém considerando o perfil do usuário, como idade, sexo, interesses, etc.

Finalmente, algumas perguntas recorrentes dos novos usuários seriam respondidas na sessão de perguntas frequentes, com perguntas sobre a plataforma em si, a diferenciação com concorrentes, direitos dos usuários, entre outros.

3.3.2 Métricas

No caso desta estratégia o aumento da base de usuários não se deve a uma maior aquisição de usuários e sim a uma menor taxa de perda (*churn rate*) dos mesmos. Para avaliar a perda de usuários, será utilizada a ferramenta da análise de coorte fornecido pela ferramenta Google Analytics que analisa quantos usuários adquiridos em uma data retornam nos dias, semanas ou meses subsequentes. Essa ferramenta no entanto ainda se encontra em fase de testes beta e se mostrou bastante limitada.

Para uma análise mais aprofundada será utilizado então uma análise de coorte customizada, utilizando-se dos dados fornecidos pelo Google Analytics, mas que não leva em consideração o tempo, fazendo um agrupamento pelo número de visitas, o que pode ser mais realista uma vez que a porcentagem de usuários que fazem uso contínuo da plataforma é baixo.

3.4 Tinder

Embora o conteúdo da plataforma não tivesse como foco um gênero em particular, segundo a ferramenta Google Analytics, 85% dos usuários eram do sexo masculino. Foi tentada a criação de conteúdo focado no público feminino através de um blog contendo informações de moda e dicas de maquiagem mas isto não se mostrou suficiente para fazer com que a participação feminina na plataforma aumentasse.

Após uma sessão de *brainstorming* levantando as opções para atingir este público, surgiu a opção de utilizar o aplicativo Tinder como um meio de divulgação de baixo custo. O Tinder é um aplicativo de relacionamentos que cruza informações geográficas e do Facebook de usuários para realizar encontros românticos. Com uma simples configuração inicial, seria possível atingir e se focar no público feminino.

3.4.1 Ação

O Tinder é um aplicativo fortemente baseado em imagens. Por este motivo, a criação de imagens seria fundamental para atingir os objetivos desta ação. A dificuldade em criar conteúdos capazes de atrair a atenção dos usuários apenas com uma imagem fez com que mensagens de texto fossem também inseridas. As mensagens de texto foram elaboradas a

partir do contexto do aplicativo, de encontros românticos, e levando em conta também o produto da Empresa.

Foi criado um link encurtado da plataforma para que o usuário não precisasse digitar as URLs completas, uma vez que o Tinder não permite a inserção de links clicáveis nos perfis dos usuários, e que também pudesse ser rastreado, para que pudesse ser feito um acompanhamento das interações dos usuários trazidos através do Tinder. Este link foi inserido juntamente com a descrição da plataforma na descrição do usuário da Empresa e na parte inferior de cada uma das fotos.

A última parte desta ação depende da interação dos usuários do público-alvo. Um *match* no aplicativo Tinder ocorre quando dois usuários demonstram interesse mútuo, abrindo assim uma sessão de bate-papo entre eles. Caso haja um *match* entre um usuário e o usuário da Empresa, será oferecido uma curadoria sobre produtos e serviços que este usuário esteja necessitando, bem como meios de obter benefícios adicionais. Busca-se com esta ação que esta pessoa tenha uma experiência diferenciada e se torne uma evangelista da plataforma.

3.4.2 Métricas

A utilização de serviços como os de encurtadores de links dificulta o rastreamento através do Google Analytics, e o acesso terminam contabilizados como acesso direto, sem a referência do encurtador. Estes serviços contam com versões simplificadas de ferramentas analíticas, voltadas apenas para os dados de acesso do link, e estes serão utilizadas na avaliação da ação.

4 Resultados e Análises

Neste capítulo serão apresentados um maior detalhamento da aplicação de cada ação, apresentadas no capítulo anterior, e apresentar os resultados gerados por cada uma delas. Será feito uma análise destes resultados, considerando também os recursos dispendidos em cada uma das ações.

4.1 Twitter

Para esta ação desenvolveu-se o robô que seria responsável por seguir novos usuários e para tanto foram gastos cinco horas de trabalho do desenvolvedor, já inclusos os tempos gastos com os testes de verificação do funcionamento deste.

Tabela 1 - Homem-hora despendido com desenvolvimento do robô

Homem-hora despendido	
Desenvolvimento	3,5
Deploy	0,5
Testes	1
TOTAL	5

Fonte: elaborado pelo autor

Deparou-se então com o seguinte problema: uma vez que o Twitter limita o número de pessoas seguidas por uma conta, haveria um limite máximo para este teste. Decidiu-se então que os usuários seguidos (*following*) que não seguissem de volta a conta da Empresa deixariam de ser seguidos (*unfollow*).

Surgiu então outras questões: quanto tempo deveria se esperar para saber se um usuário seguiria a conta ou não? Quem deve ser o foco da ação: pessoas com perfis parecidos com os usuários atuais ou com perfis diferentes, buscando expandir o mercado de atuação?

4.1.1 Teste A/B

Para responder a estas questões, definiu-se um teste onde alguns usuários seriam seguidos e após uma semana seria feito uma análise com o número de usuários seguidos ao longo do tempo. O teste foi realizado duas vezes, simultaneamente, sendo seguidos 800 usuários em ambos os testes. No primeiro teste, foi escolhido um público aleatório, selecionando aleatoriamente 800 seguidores de uma conta de um canal de televisão. O segundo teste foi realizado com uma base de usuários de interesses mais alinhados com a plataforma. Segue na tabela 2 o resultado destes testes.

Tabela 2 - Público aleatório seguido pelo robô

	Número de seguidores	Total acumulado de seguidores	Percentual acumulado de seguidores
Dia 1	38	38	60.0%
Dia 2	22	60	95.0%
Dia 3	1	61	97.0%
Dia 4	0	61	97.0%
Dia 5	1	62	98.0%
Dia 6	1	63	100.0%
Dia 7	0	63	100.0%

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 3 - Público alinhado à proposta seguido pelo robô

	Número de seguidores	Total acumulado de seguidores	Percentual acumulado de seguidores
Dia 1	105	105	69%
Dia 2	39	144	95%
Dia 3	4	148	97%
Dia 4	3	151	99%
Dia 5	0	151	99%
Dia 6	1	152	100%
Dia 7	0	152	100%

Fonte: elaborado pelo autor

Verificou-se, em ambos os testes, que aproximadamente 95% dos usuários que seguiam de volta a conta da Empresa o faziam nos primeiros dois dias. O restante dos seguidores, 5%, eram obtidos ao longo dos cinco dias restantes. Este resultado indicou que dois dias seriam suficientes para obter a grande maioria dos usuários.

Foi possível verificar também que a diferença entre o percentual de pessoas que seguiam de volta a conta da Empresa era bastante discrepante para cada um dos testes: cerca de 8% para o primeiro teste, com usuários aleatórios, e 19% para o segundo teste, com um usuários mais alinhados à proposta da plataforma, indicando que a expansão para usuários de perfil mais alinhado seria menos custosa em termos de recursos.

4.1.2 Execução e Resultados

Com as respostas dos testes iniciais em mãos, decidiu-se focar em usuários de perfil alinhado com a plataforma, esperando-se por dois dias antes de deixar de seguir os usuários que não seguiram de volta a conta da Empresa.

Fez-se inicialmente uma lista com vinte usuários influentes, referenciados a partir deste ponto como usuários-chave, que tratavam de assuntos relacionados à plataforma, cada um com até 3 mil seguidores. Para a elaboração desta lista, foi gasto uma hora de trabalho do responsável por operação. Os dados de cada um dos usuários-chave, os focos de cada um

deles, e o número de seguidores foi documentado e este processo demandou mais uma hora do responsável.

Tabela 4 - Homem-hora despendido com documentação do robô

Homem-hora despendido	
Listagem	1
Documentação	1
TOTAL	2

Fonte: elaborado pelo autor

A lista de usuários-chave foi então passada para o robô que iniciou o procedimento, buscando a lista de seguidores de cada usuário-chave e fazendo um planejamento para seguir cada um destes seguidores.

Devido ao limite diário de *follows* e ao limite total de pessoas seguidas, a ação teve uma duração maior que a imaginada inicialmente, tendo uma duração total de 30 dias. Os dados obtidos através de cada um dos usuários-chave é apresentado a seguir, na tabela 5. Ressalta-se que os números de seguidores podem não coincidir com o número de usuários seguidos pois existe uma intersecção nestes grupos de usuários.

Tabela 5 - Resultado para cada usuário-chave

	Seguidores	Usuários Seguidos	Usuários que seguiram de volta	Percentual do <i>follow back</i>
Usuário-chave 1	1203	1203	232	19,3%
Usuário-chave 2	1107	1104	128	11,6%
Usuário-chave 3	1589	1587	290	18,3%
Usuário-chave 4	1249	1230	150	12,2%
Usuário-chave 5	711	680	85	12,5%
Usuário-chave 6	1668	1660	305	18,4%
Usuário-chave 7	1604	1570	214	13,6%
Usuário-chave 8	2016	1947	246	12,6%
Usuário-chave 9	587	569	75	13,2%
Usuário-chave 10	2280	2226	306	13,7%
Usuário-chave 11	763	726	179	24,7%
Usuário-chave 12	829	704	73	10,4%
Usuário-chave 13	1943	1721	361	21,0%
Usuário-chave 14	2101	1768	433	24,5%
Usuário-chave 15	830	714	110	15,4%
Usuário-chave 16	896	736	97	13,2%
Usuário-chave 17	2382	1900	532	28,0%
Usuário-chave 18	2038	1993	486	24,4%
Usuário-chave 19	1195	789	197	25,0%
Usuário-chave 20	2448	2273	374	16,5%
TOTAL	29439	27100	4873	18,0%

Fonte: elaborado pelo autor

Ao final deste período, a conta deve um aumento de quase cinco mil novos seguidores, tendo seguidos mais de 27 mil contas. Verificou-se que os acessos provenientes de redes sociais tiveram um aumento considerável após estas ações, partindo de 0,2% para 3,8% em um período de cinco semanas.

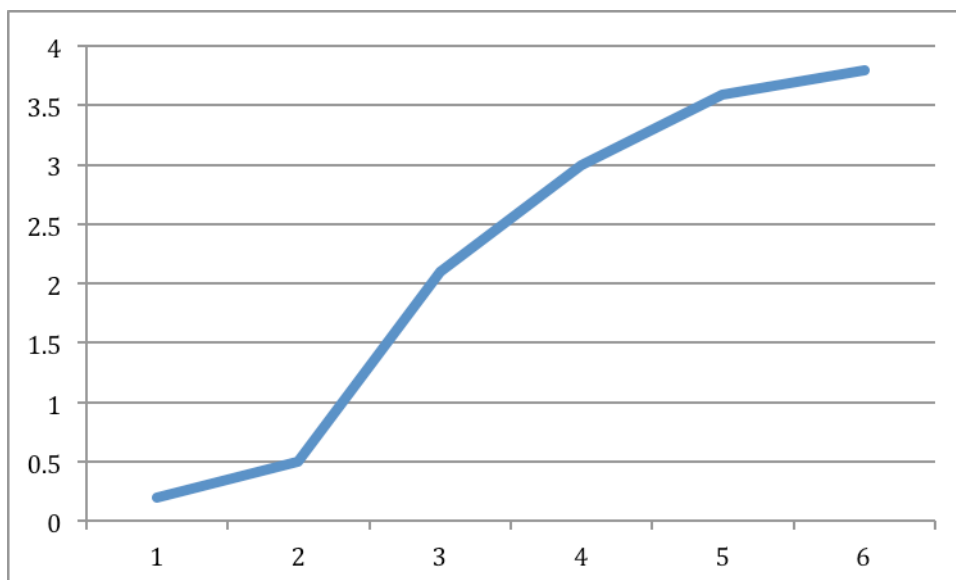


Gráfico 4 - Curva dos acessos provenientes de redes sociais

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.3 Análises

A ação se mostrou satisfatória, com quase cinco mil novos seguidores a um custo de sete homem-hora. Ressalta-se que a maior parte deste custo, o de desenvolvimento, não seria necessária caso a ação fosse novamente implementada, uma vez que o robô seria reaproveitado. Ressaltar-se também que o custo de listagem de usuários-chave também poderia ser reduzido, uma vez que a documentação não seria mais necessária.

Tabela 6 - CAC da ação do Twitter para o período inicial

Homem-hora despendido	7
Novos seguidores	4.873
Seguidor/Homem-hora	696,1
Homem-hora/ Seguidor	0,001436

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando-se o limite diário de mil usuários seguidos por dia, e considerando a taxa de *follow back* de 18%, obtido na ação, pode-se estimar um ganho médio de 180 novos

seguidores a cada dia, caso este modelo seja continuado, e um custo médio cada vez mais reduzido.

Decidiu-se manter esta ação, nos períodos sem outras ações, e até o início do mês de outubro de 2015, o número de seguidores já havia subido para aproximadamente oito mil, e o percentual de acesso proveniente de redes sociais, subido de 3,8% para 4,8%. Para isto, foi gasto mais uma hora para uma nova listagem, resultando em um aumento no número de seguidores novos por homem-hora para aproximadamente 1000.

Um fato inesperado resultante desta ação foi o reflexo sobre a *fan page* da plataforma no Facebook. Sem que houvesse nenhuma ação voltada para esta rede social em particular, percebeu-se um número crescente de *likes* na *fan page*. Em média, antes da ação, haviam cerca de 20 *likes* por semana, gerados espontaneamente. Este número chegou a quase 300 em uma semana específica, e resultou em uma média de 170 *likes* a cada semana, fazendo com que houvesse um aumento de quase 50% no número de *likes* em um período de cinco semanas.

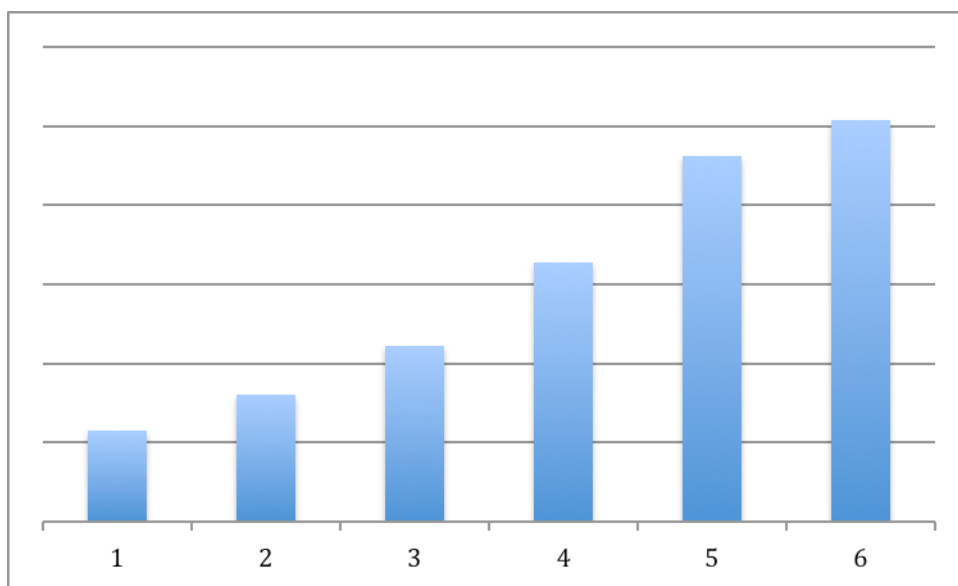


Gráfico 5 - Evolução dos seguidores do Twitter

Fonte: elaborado pelo autor

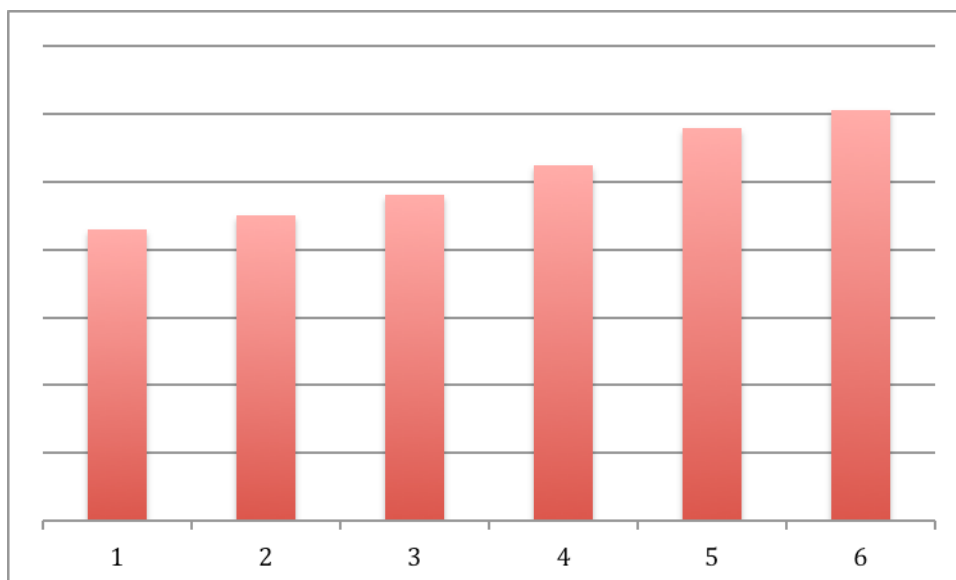


Gráfico 6 - Evolução dos likes na Fanpage do Facebook

Fonte: elaborado pelo autor

Embora a *fan page* do Facebook atualmente esteja sendo subutilizada na reativação de usuários, a equipe planeja criar ações voltadas também para esta rede social, e este número maior de *likes* foi recebido de maneira bastante positiva pois representa maior alcance destas ações.

Até o início de outubro, o custo de aquisição de usuário desta campanha sofreu uma alteração para os valores a seguir, na tabela 7:

Tabela 7 - CAC do Twitter para o período total

Homem-hora despendido	8
Novos seguidores	8.130
Seguidor/Homem-hora	1.016,3
Homem-hora/ Seguidor	0.000984

Fonte: elaborado pelo autor

4.2 Simplificação de URLs

A criação das URLs simplificadas, utilizando-se de modelos próximos a da campanha, não demandou recursos financeiros, sendo utilizados ferramentas gratuitas disponíveis. Em

termos de recursos humanos, a utilização foi bastante reduzida: a criação e disponibilização das URLs foi um processo bastante rápido, tendo consumido 0,5 homem-hora no total.

Tabela 8 - Homem-hora despendido na criação das URLs simplificadas

	Homem-hora despendido
Criação das URLs	0,2
Ativação das URLs	0,2
Redirecionamento para a plataforma	0,1
TOTAL	0,5

Fonte: elaborado pelo autor

Foram criadas um total de três variações a partir da URL da campanha. Supondo que a URL da campanha fosse “CampanhaDaEmpresaX”, criou-se as variações:

Tabela 9 - Variações das URLs

Variação 1	CampanhaDaEmpresaXis
Variação 2	campanhaDaEmpresaX
Variação 3	campanhadaempresax

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.1 Resultados

A campanha tinha duração total de seis dias, mas a ideia de criar uma variação da URLs foi executada apenas às 21 horas do primeiro dia de campanha, perdendo-se a oportunidade de aproveitar o dia de maior movimento. O primeiro dia apresenta dados muito inferiores que os dias seguintes por este mesmo motivo.

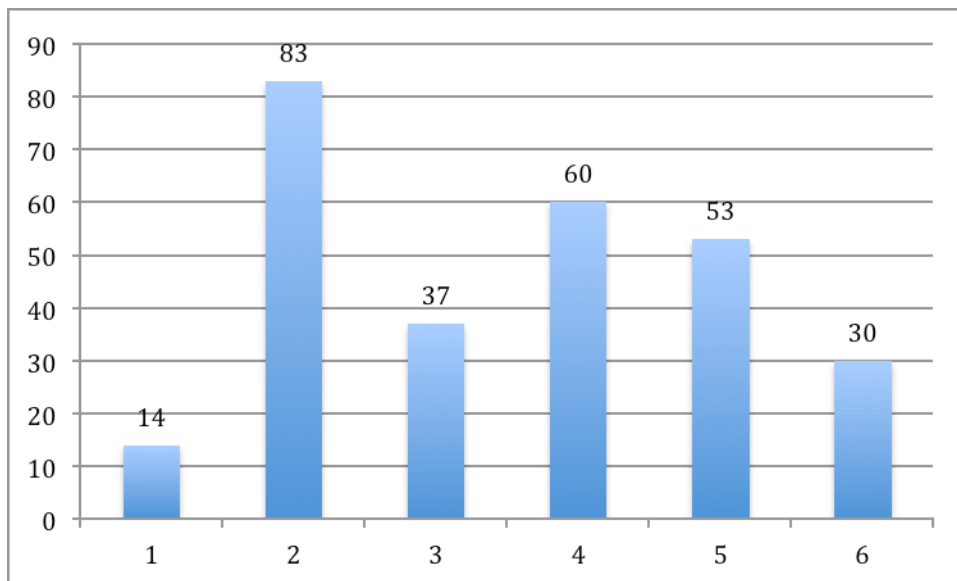


Gráfico 7 - Acessos na variação 1

Fonte: elaborado pelo autor

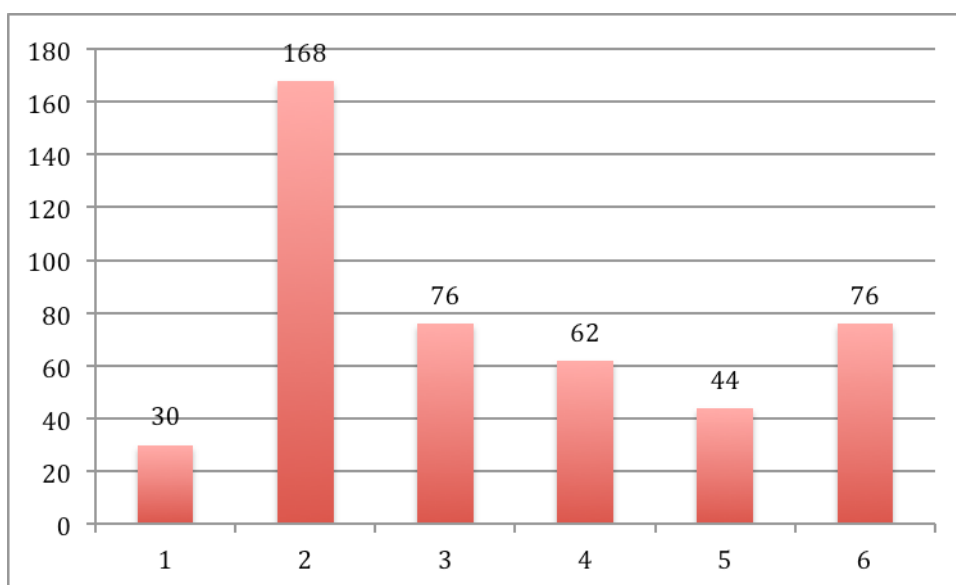


Gráfico 8 - Acessos na variação 2

Fonte: elaborado pelo autor

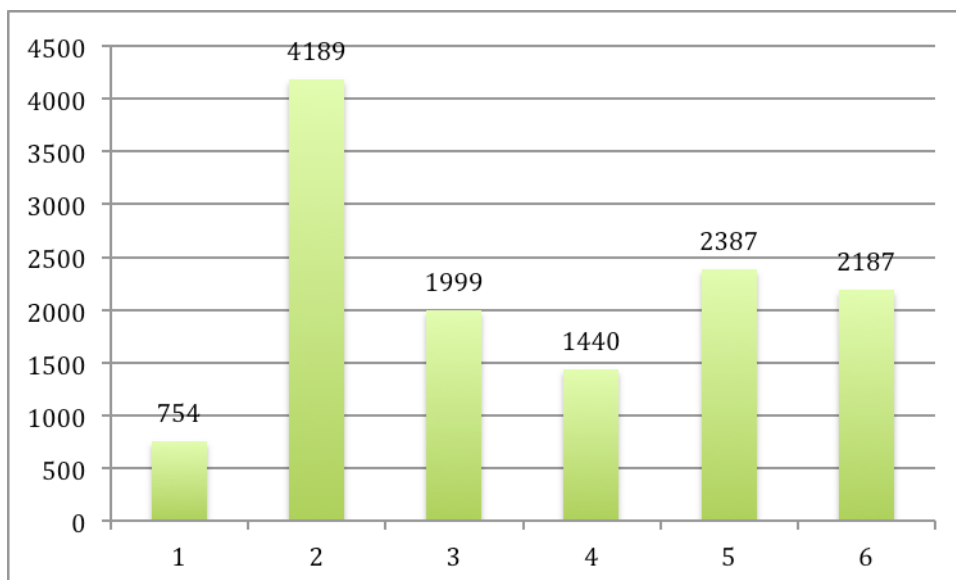


Gráfico 9 - Acessos na variação 3

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 10 - Comparação entre as variações

	Variação 1	Variação 2	Variação 3	TOTAL
Dia 1	14	30	754	798
Dia 2	83	168	4.189	4.440
Dia 3	37	76	1.999	2.112
Dia 4	60	62	1.440	1.562
Dia 5	53	44	2.387	2.484
Dia 6	30	76	2.187	2.293
TOTAL	277	456	12.956	13.689

Fonte: elaborado pelo autor

4.2.2 Análise

A variação 3, “campanhadaempresax”, ignorando qualquer letra maiúscula, apresentou acesso muito superior às outras duas somadas: 12956 mil acessos na variação 1 contra cerca de 733 acessos das variações 1 e 2 somadas. Isto revela o desconhecimento por parte dos usuários na utilização de links com diferenciação de caixa alta e baixa. As três campanhas somadas trouxeram à plataforma um total de 13.689 novos usuários.

Os baixos custos envolvidos nesta ação fizeram com que a razão de novos usuários pelo trabalho consumido, em homem-hora, fosse bastante elevado. Considerando-se as três variações somadas, tem-se:

Tabela 11 - CAC da simplificação de URLs para o período inicial

Homem-hora despendido	0,5
Novos usuários	13.689
Novos usuários/ homem-hora	27.378
Homem-hora/ novos usuários	0,000037

Fonte: elaborado pelo autor

Embora a campanha tenha sido encerrada após a finalização do sexto dia, os acessos, ainda que em menor número, se estenderam por alguns dias, continuando a trazer novos usuários para a plataforma, sem nenhum tipo de custo adicional para isto.

Tabela 12 – Acessos para as variações após o término da campanha

	Variação 1	Variação 2	Variação 3	TOTAL
Dia 1	14	30	754	798
Dia 2	83	168	4189	4440
Dia 3	37	76	1999	2112
Dia 4	60	62	1440	1562
Dia 5	53	44	2387	2484
Dia 6	30	76	2187	2293
Dia 7	5	7	133	145
Dia 8	2	2	57	61
Dia 9	0	2	23	25
Dia 10	1	5	16	22
Após dia 10	8	20	262	290
TOTAL	293	492	13447	14232

Fonte: elaborado pelo autor

Os 543 novos acessos mesmo após o término da campanha e, como não houve nenhum outro gasto incorrido, fizeram com que a razão de novos usuários e homem-hora consumidos aumentasse, tornando a ação mais interessante.

Tabela 13 - CAC da simplificação de URLs para o período total

Homem-hora despendido	0,5
Novos usuários	14.232
Novos usuários/ homem-hora	28.464
Homem-hora/ novos usuários	0,000035

Fonte: elaborado pelo autor

Esta ação, diferentemente das demais, por se aproveitar de uma campanha de outra empresa, teve o seu desempenho reduzido consideravelmente após o término da campanha. Por este motivo, esta estratégia deixou de ser o foco, e mesmo considerando os resultados bastante interessantes apresentados pela ação, passou a rodar em modo passivo, apenas deixando a URL acessível para os usuários.

4.3 *Home*

O desenvolvimento da *Home* consumiu recursos de design e de desenvolvimento: três horas do primeiro e 6 horas do segundo no total.

Tabela 14 - Homem-hora despendido no design da *Home*

Homem-hora despendido	
Wireframe	0,5
Design	2,5
TOTAL	3

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 15 - Homem-hora despendido no desenvolvimento da *Home*

Homem-hora dispendido	
Desenvolvimento	5
Ativação do Teste A/B	1
TOTAL	6

Fonte: elaborado pelo autor

A página da *Home* seria disponibilizada para alguns usuários quando estes que acessassem a URL raiz da Empresa sem nenhum *path*, ou seja, para um exemplo de uma URL como “www.minhapagina.com.br/path”, a URL raiz seria “www.minhapagina.com.br”. Estes usuários seriam divididos em dois grupos para o teste A/B: os usuários do grupo A continuariam a ver a plataforma sem nenhum tipo de alteração, e os usuários do grupo B seriam redirecionados à nova *Home*.

O teste A/B ficou ativo por um período de duas semanas, e ao final deste período, esperou-se por outros 30 dias, desta vez apenas com as telas originais, para avaliar a retenção dos usuários.

4.3.1 Resultados

Fez-se uma segmentação no Google Analytics fazendo uma distinção os usuários do grupo A dos usuários do grupo B. Foi levantado inicialmente a retenção de usuários usando a ferramenta de análise de coorte fornecido pelo Google Analytics. Foram analisados aproximadamente 40 mil usuários neste período. O gráfico apresenta o percentual de usuários que retornaram à plataforma nas semanas seguintes em cada um dos grupos:

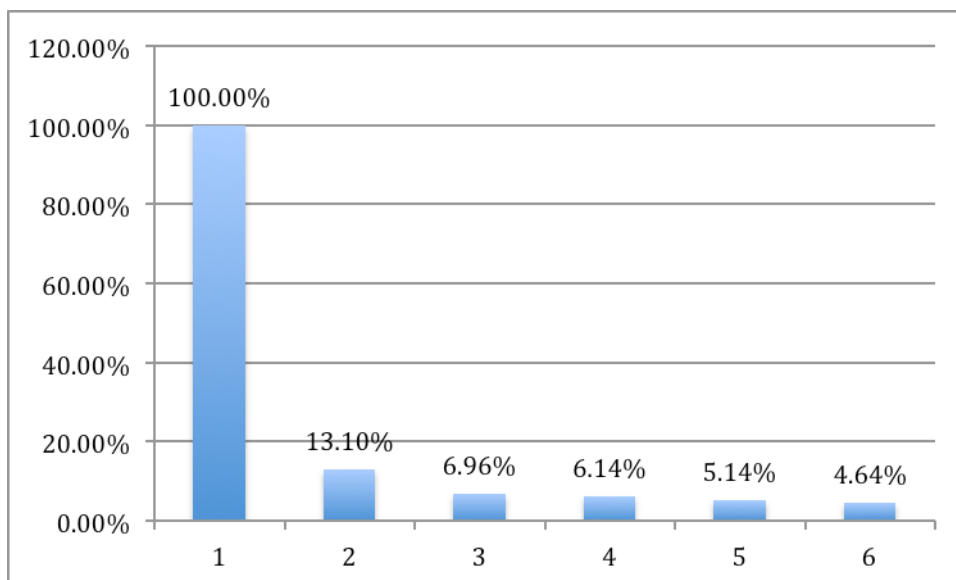


Gráfico 10 – Análise de coorte do Analytics para o grupo A

Fonte: elaborado pelo autor

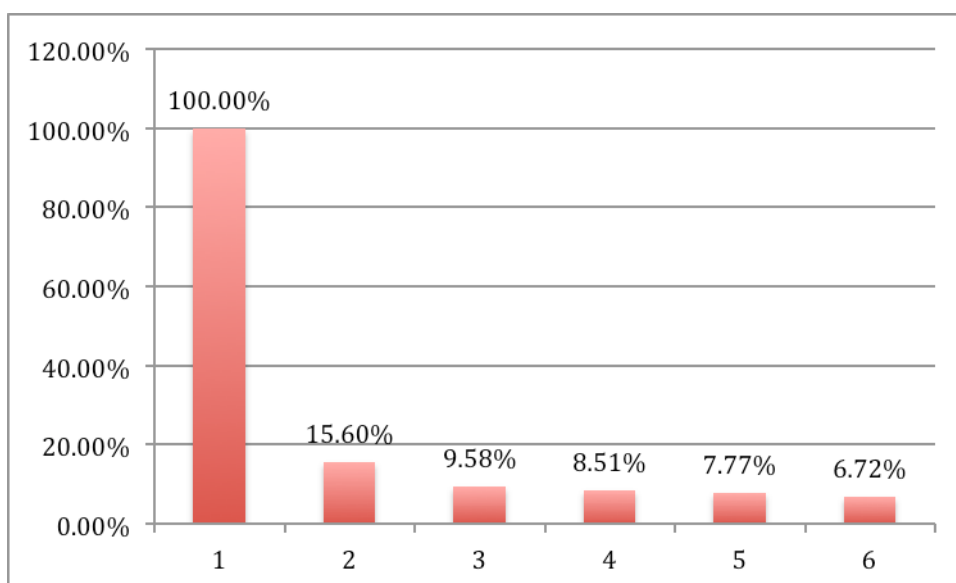


Gráfico 11 - Análise de coorte do Analytics para o grupo B

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 16 – Comparação entre a retenção de novos usuários dos dois grupos (Analytics)

	Grupo A	Grupo B
Semana 1	100,00%	100,00%
Semana 2	13,10%	15,60%
Semana 3	6,96%	9,58%
Semana 4	6,14%	8,51%
Semana 5	5,14%	7,77%
Semana 6	4,64%	6,72%

Fonte: elaborado pelo autor

Os dados apresentados pelo Google Analytics no relatório de análise de coorte mostram qual porcentagem de novos usuários obtidos na primeira semana acessaram a plataforma em determinada semana. Estes dados, no entanto, levam em conta apenas a primeira semana do teste devido à limitação da ferramenta.

O mesmo estudo foi feito com uma análise de coorte customizada, que leva em consideração o número de visitas recorrentes de cada usuário durante o período determinado independentemente se esta nova visita ter sido realizada em determinada semana. Foi feito inicialmente uma análise também com os novos usuários, desta vez considerando as duas semanas na qual o teste A/B ficou disponível, e seus resultados são mostrados a seguir, nos gráficos 12 e 13:

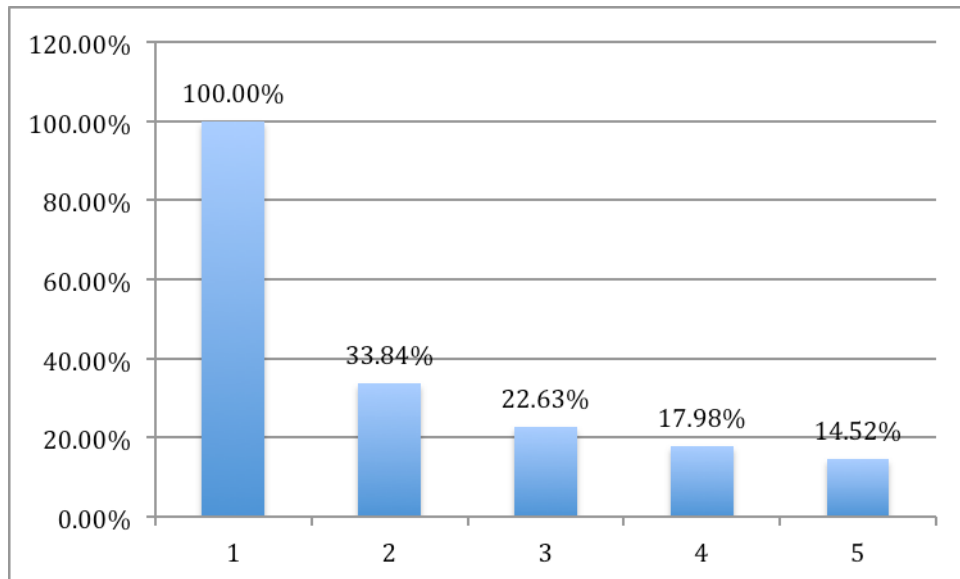


Gráfico 12 – Análise de coorte customizada para novos usuários do grupo A

Fonte: elaborado pelo autor

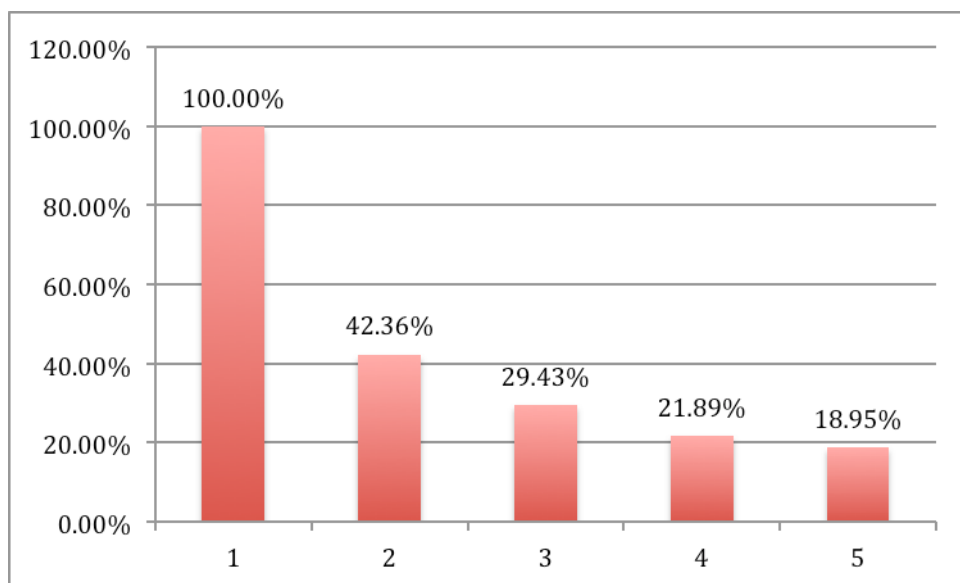


Gráfico 13 - Análise de coorte customizada para novos usuários do grupo B

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 17 - Comparação entre a retenção de novos usuários dos dois grupos (customizada)

	Grupo A	Grupo B
Semanas 1 e 2	100,00%	100,00%
Semanas 3	33,84%	42,36%
Semanas 4	22,63%	29,43%
Semanas 5	17,98%	21,89%
Semanas 6	14,52%	18,95%

Fonte: elaborado pelo autor

Estes gráficos apresentam, dentre os novos usuários, quantos tiveram pelo menos um determinado número de acessos neste período. Percebe-se que, ainda que seja menor que a primeira análise, houve também um aumento significativo de retenção, com uma melhora de cerca de 30% no percentual de usuários que tiveram cinco ou mais acessos.

A análise de coorte customizada foi utilizada também para identificar a mudança de comportamento dos usuários como um todo, não apenas os usuários novos. Neste caso, filtrou-se os usuários que participaram do teste A/B, independentemente de ser um usuário novo ou recorrente, e analisou-se o percentual de usuários que tiveram pelo menos determinado número de visitas no período.

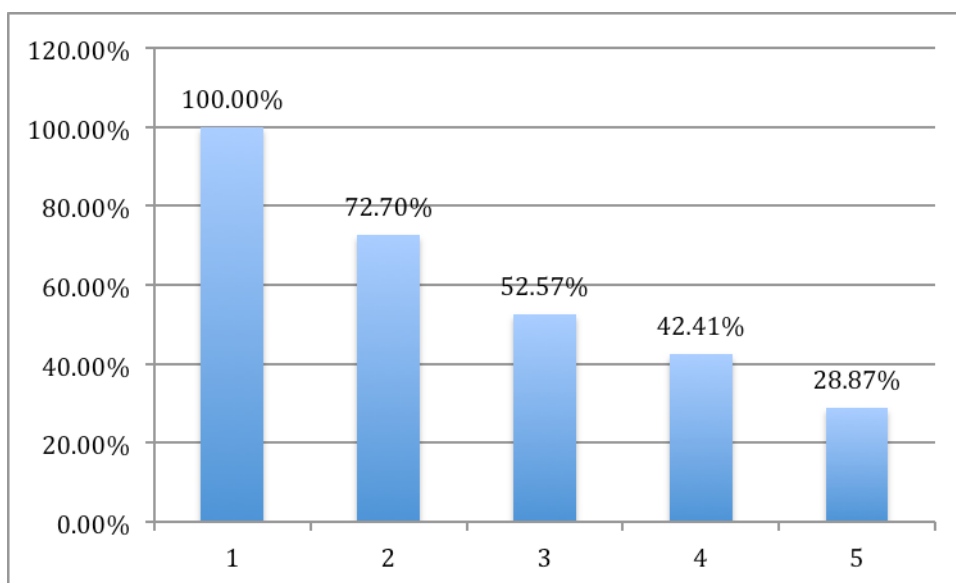


Gráfico 14 - Análise de coorte customizada para o grupo A

Fonte: elaborado pelo autor

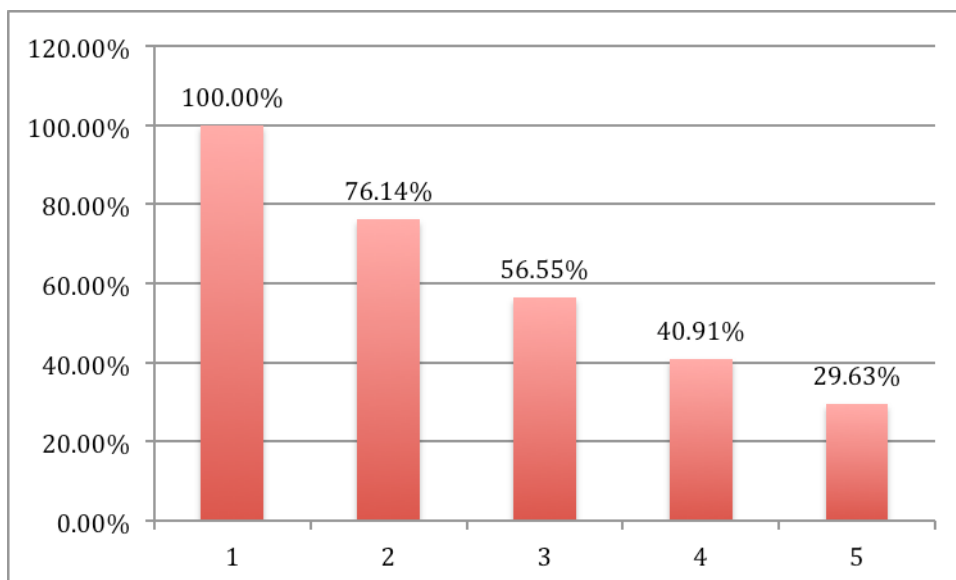


Gráfico 15 - Análise de coorte customizada para o grupo B

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 18 - Comparação entre a retenção dos dois grupos

	Grupo A	Grupo B
Semanas 1 e 2	100.00%	100.00%
Semana 3	72.70%	76.14%
Semana 4	52.57%	56.55%
Semana 5	42.41%	40.91%
Semana 6	28.87%	29.63%

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.2 Análises

Ambas os estudos feitos com novos usuários, a ferramenta disponibilizada pelo Google Analytics e a customizada, apresentaram melhoras na retenção de usuários. A análise de coorte do Google Analytics revelou uma melhora ao final de 6 semanas, que em termos absolutos pode ser baixo, de cerca de 2%, mas que representa um ganho de aproximadamente 44% em relação ao modelo antigo. Na análise de coorte customizada o aumento em termos absolutos foi de 4%, representando um aumento de 30% no percentual de usuários que fizeram cinco ou mais visitas no período.

Para usuários gerais, os resultados obtidos pela ferramenta customizada não foram suficientemente conclusivos, apresentando um aumento absoluto inferior a 1% e um ganho inferior a 3%, para usuários que realizaram pelo menos cinco sessões após o período determinado para o teste A/B.

No entanto, houve inúmeras reclamações por parte de usuários mais antigos que acessaram a nova *Home*. Para estes usuários, que já sabiam das informações contidas na página inicial, criou-se um passo extra para que estes atingissem a página desejada e isto fez com que houvesse uma queda significativa no engajamento dos usuários, ocasionando também a saída de usuários ativos da plataforma.

Os melhores taxas de conversão de novos usuários fez com que a equipe decidisse por manter a *Home* mas apenas para novos usuários, em uma URL diferente da raiz. Campanhas de divulgação da plataforma seriam redirecionadas a URL contendo a nova *Home* enquanto que o acesso direto continuaria redirecionando o site à página original.

A “obtenção” de usuários, neste caso, será avaliado como sendo o aumento de usuários com mais de cinco sessões no período, considerando os dois modelos. O total de usuários foi próximo mas um pouco acima dos 40 mil usuários e a taxa de novos usuários não foi exatamente a mesma para ambos os grupos, e portanto, seria complicado fazer uma comparação direta entre os números de usuários retidos. Para efeito de comparação, será utilizado o mesmo valor para ambos para a taxa média de novos usuários em relação aos usuários totais, de 18,8%, fornecida pelo Google Analytics, o total de 46 mil usuários, sendo 20 mil para cada grupo, e o percentual de retenção, provido dos resultados anteriores.

Tabela 19 - Usuários “ganhos” no período inicial

	Grupo A	Grupo B	Diferença
Usuários totais	23000	23000	
Novos usuários	4324	4324	
Percentual de conversão	14,52%	18,95%	
Usuários convertidos	627,84	819,40	191.55

Fonte: elaborado pelo autor

A diferença entre os grupos representa o “ganho” de usuários que, na realidade, se trata da diferença entre as perdas dentre os grupos.

Tabela 20 - CAC para a *Home* no período inicial

Homem-hora despendido	9
Usuários retidos	191,55
Usuário retido/ Homem-hora	21,3
Homem-hora/ Usuário retido	0,046992

Fonte: elaborado pelo autor

Embora o número de usuários retidos nesta ação seja baixo em termos absolutos que os novos usuários de outras campanhas, vale ressaltar que cada usuário retido tem valor maior para a plataforma do que um novo usuário, pois se tratam de usuários recorrentes do site, enquanto que é sabido que um determinado percentual de novos usuários não retorna ao site.

A página da *Home* continuou ativa, mas com um *path* específico para ela, estando ativa até o momento, início de outubro de 2015. No período posterior à ação, 180 mil novos usuários chegaram à plataforma, dentre os quais 70 mil chegaram à *Home*. Utilizando-se do mesmo raciocínio para o cálculo do “ganho” de usuários, tem-se:

Tabela 21 – Usuários “ganhos” no período total

	<i>Home</i>	Tela antiga	Ganho de usuários
Novos usuários	70000	70000	
Percentual de retenção	18,95%	14,52%	
Usuários retidos	13.265	10.164	3.101

Fonte: elaborado pelo autor

O custo de aquisição desta ação, para o período completo passou a ser então:

Tabela 22 - CAC para a *Home* no período total

Homem-hora despendido	9
Usuários retidos	3101
Usuário retido/ Homem-hora	344,6
Homem-hora/ Usuário retido	0,002902

Fonte: elaborado pelo autor

4.4 Tinder

O aplicativo de relacionamentos Tinder tem forte apelo visual, focando nas fotos dos usuários para a sua apresentação para um potencial pretendente. Por este motivo, procurou-se produzir imagens bastante atrativas visualmente, cabendo ao designer a produção das imagens a ser utilizadas.

Tabela 23 - Homem-hora despendido com a produção das imagens

Homem-hora despendido	
Produção de imagens	4
TOTAL	4

Fonte: elaborado pelo autor

Coube ao responsável por crescimento a elaboração das frases que seriam contidas nas imagens. As mensagens foram elaboradas de acordo com o contexto de busca de parceiros românticos e levando em consideração também os serviços prestados pela Empresa.

Tabela 24 – Homem-hora despendidos com a elaboração das mensagens

Homem-hora despendido	
Elaboração das mensagens	2
TOTAL	2

Fonte: elaborado pelo autor

Utilizou-se um encurtador de URL para facilitar o acesso dos usuários, já que o Tinder não permite a utilização de links clicáveis nas suas descrições, e eles teriam que digitar a URL manualmente. Foram utilizados três URLs distintas na ação, cada uma mostrada juntamente com uma imagem. As imagens e as URLs contém informações sobre a Empresa e por este motivo não será apresentada neste trabalho.

4.4.1 Resultados

A ação foi executada durante um período de cinco dias, depois do qual seria feito uma avaliação sobre os resultados trazidos. Durante o período inicial houve oito *matches* e para cada *match* foram oferecidos serviços para encontrar os melhores opções de produtos disponíveis na plataforma para estas pessoas. Estas atividades exigiram mais algum tempo gasto pelo responsável por crescimento. No entanto, não houve um controle minucioso do tempo total despendido, exigindo pequenas interações com as usuárias ao longo dos cinco dias. Estima-se ter gasto total de seis horas no total com estas interações, com um total de 24 solicitações no período, com gasto médio de 15 minutos por solicitação.

Tabela 25 - Homem-hora despendido com a interação com usuários

Homem-hora despendido	
Interação com usuários	6
TOTAL	6

Fonte: elaborado pelo autor

Dentre as atividades envolvidas nas interações com as usuárias, destaca-se principalmente a seleção de produtos, buscando as melhores opções dentro da plataforma, ou as melhores alternativas, uma vez que as usuárias na sua maioria demonstravam interesse em um tipo de produto, mas não necessariamente um modelo específico. Alguns dos exemplos de solicitações feitas pelas usuárias foram opções de celulares *smartphones middle-end*, ou de especificação mediana, computadores notebook, opções de presentes para homens, entre outros.

Verificou-se através das ferramentas de análise de acessos do encurtador de URL os acessos de cada uma delas, divididos pelos dias de acesso. As três variações de URL seguem a ordem das imagens: URL 1 foi mostrada com a imagem 1, URL 2 com a imagem 2 e a URL 3 com a imagem 3.

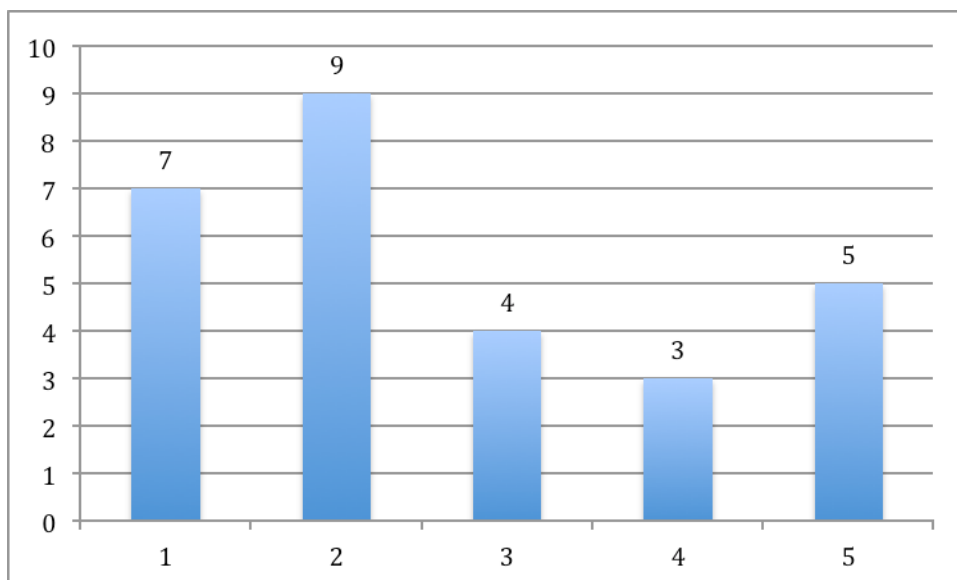


Gráfico 16 - Acessos na URL 1

Fonte: elaborado pelo autor

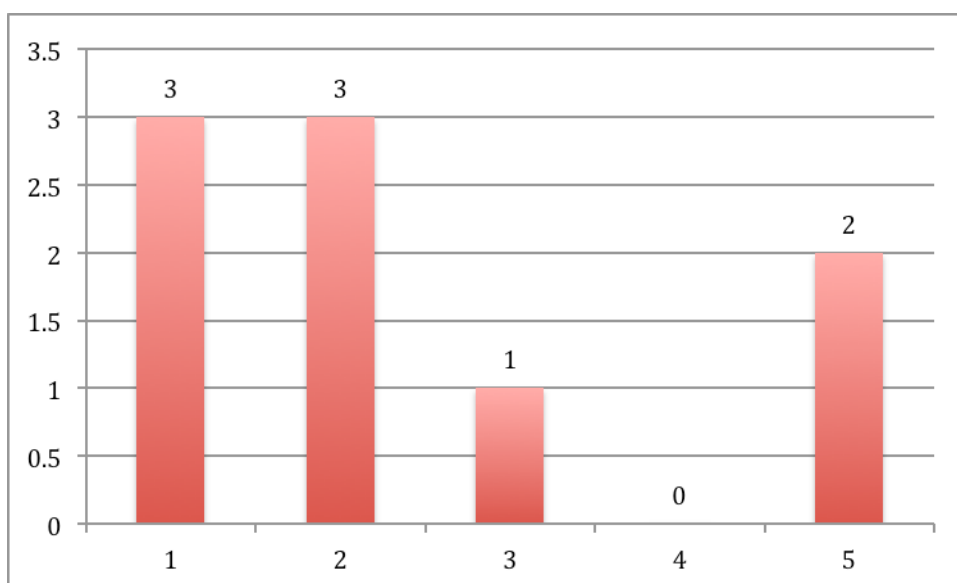


Gráfico 17 - Acessos na URL 2

Fonte: elaborado pelo autor

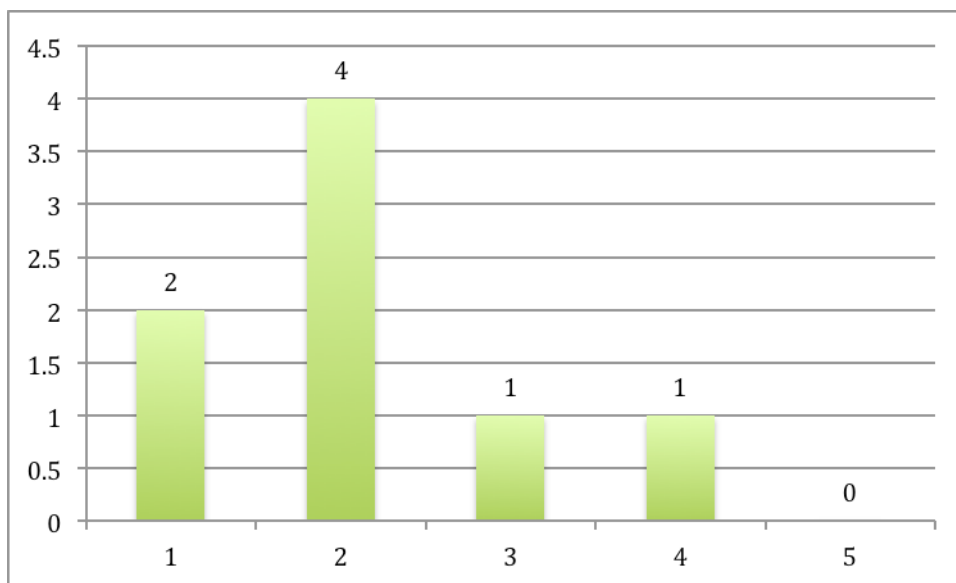


Gráfico 18 - Acessos na URL 3

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela comparativa entre as URLs se encontra a seguir, na tabela 29.

Tabela 26 - Comparação entre as URLs

	URL 1	URL 2	URL 3	TOTAL
Dia 1	7	3	2	12
Dia 2	9	3	4	16
Dia 3	4	1	1	6
Dia 4	3	0	1	4
Dia 5	5	2	0	7
TOTAL	28	9	8	45

Fonte: elaborado pelo autor

Embora os resultados trazidos pela ação não fossem inicialmente atrativos, decidiu-se manter a campanha em modo passivo, sem o estímulo a novos *matches*, e verificar o retorno gerado em número de novos usuários.

Apesar de estar em modo passivo, as usuárias dos *matches* anteriores continuavam a fazer solicitações, o que acabava por gerar mais trabalho por parte da equipe. Decidiu-se que

as solicitações seriam todas respondidas, uma vez que isto poderia ajudar a fidelizar uma usuária, enquanto que ignorar a solicitação poderia gerar uma usuária insatisfeita com a Empresa e reclamações que poderiam ter algum impacto na imagem da Empresa.

Durante os primeiros três dias que a ação ficou ativa em modo passivo foram somadas 12 novas solicitações, fazendo com que mais horas fossem gastas pelo responsável. Seguindo as mesmas estimativas iniciais, segue o novo gasto aproximado e os resultados dos acessos da ação:

Tabela 27 - Homem-hora despendido com interação com usuários no modo passivo

Homem-hora despendido	
Interação com usuários	3
TOTAL	3

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 28 – Comparação entre as URLs no modo passivo

	URL 1	URL 2	URL 3	TOTAL
Dia 6	2	0	0	2
Dia 7	3	1	0	4
Dia 8	1	0	0	1
TOTAL	6	1	0	7

Fonte: elaborado pelo autor

Ao final do oitavo dia, decidiu-se por cancelar a conta no Tinder, uma vez que à visão da equipe, os resultados trazidos, sete novas usuárias no período, não justificavam a sua manutenção, levando em conta também que ainda que estivesse em modo passivo, havia a necessidade de interagir com as usuárias obtidas na primeira fase.

4.4.2 Análise

Os resultados apresentados foram bastante inferiores ao de outras ações e isto fez com que o custo de aquisição de usuário fosse muito superiores ao das ações anteriores. O custo para esta etapa inicial calculado é apresentado na tabela 32.

Tabela 29 - CAC para o Tinder no período inicial

Homem-hora despendido	12
Novas usuárias	45
Novas usuárias/ Homem-hora	3,8
Homem-hora/ Novas usuárias	0,266667

Fonte: elaborado pelo autor

Durante as diversas interações, divulgou-se URLs de páginas específicas, diferentes das URLs das campanhas, e confirmou-se inclusive a venda de alguns destes produtos. No entanto, por se tratarem de páginas específicas de produtos para cada usuária, este número não aparece nas campanhas apresentadas, e o seu rastreamento é bastante dificultado.

Algumas das usuárias afirmaram ter ficado satisfeitas com o serviço prestado e que haviam divulgado o site para outras pessoas. Este compartilhamento, a não ser que seja realizado com a URL encurtada da campanha, não seria contabilizado nesta ação. Por estes motivos, é evidente que o custo de aquisição apresentado acima é um valor subestimado. O valor real, por outro lado, é desconhecido.

Outra métrica importante seria saber qual percentual de pessoas que visualizam o perfil da Empresa acessam as URLs, mas por se tratar de um aplicativo de terceiros, este dado não é acessível.

Após a mudança para o modo passivo, notou-se que a falta de interação com as usuárias representou uma queda no número de acessos às URLs, trazendo apenas sete novas usuárias, e ainda assim eram gastas horas de trabalho.

O custo de aquisição de usuárias contabilizando também o segundo período, considerando apenas os acessos às URLs disponibilizadas, é apresentado na tabela 33.

Tabela 30 - CAC para o Tinder no período total

Homem-hora despendido	15
Novas usuárias	52
Novas usuárias/ Homem-hora	3,5
Homem-hora/ Novas usuárias	0,288462

Fonte: elaborado pelo autor

4.5 Quadro Resumo dos Resultados de cada Ação

Tabela 31 - Resumo dos resultados das ações

		Twitter	Simplificação de URLs	Home	Tinder
Durante a ação	Homem-hora despendido	7	0,5	9	12
	Novos usuários	4.873	13.689	191,55*	45
Durante o período total	Homem-hora despendido	8	0,5	9	15
	Novos usuários	8.130	14.232	3.101*	52
	Custo de aquisição de usuário	0,000984	0,000035	0,002902	0,288462

Fonte: elaborado pelo autor

*Usuários Retidos

4.6 Ações Extras

Além das ações descritas no presente trabalho, foram ainda implementadas outras três ações que não foram completadas até o momento desta análise e por este motivo não constam no trabalho. Devido aos resultados bastante positivos apresentados até o momento por duas destas ações, será feito um pequeno detalhamento sobre elas.

Primeiramente, formou-se parcerias com blogs e canais de conteúdo especializados em alguns produtos, sendo estes os de maior acesso também dentro da plataforma. A cada parceiro foi disponibilizado a possibilidade de adicionar campanhas à links da plataforma. Estas campanhas de divulgação seriam únicas para cada um dos parceiros, o que foi feito para diferenciar os acessos trazidos por cada um deles. Caso o parceiro divulgasse este link, ele receberia um percentual da comissão de venda, assim como acontece com os usuários geradores de conteúdo.

Esta estratégia permitiu uma ação de divulgação da plataforma, onde a maior parte do trabalho não é executado pela equipe e sim pelos parceiros. Alguns destes parceiros possuem alcance de algumas centenas de milhares de pessoas, e com apenas algumas postagens foi possível trazer milhares de novos usuários.

A outra ação a ser mencionado é a renovação do aplicativo para *smartphones*. A versão antiga era bastante simplificada e muitos usuários pediam a adição de novas funcionalidades. Foi feito um mapeamento das mais importantes e a partir deste ponto começou a desenvolver uma versão melhorada do mesmo.

A nova versão, lançada no início de outubro de 2015, contava como principal diferencial, dentre diversas melhorias, a possibilidade de receber notificações sobre a plataforma, algo que foi insistentemente pedido por parte dos usuários da versão anterior. A nova versão, em alguns dias, foi suficiente por aumentar em mais de 20% o número de acessos da plataforma.

4.7 Resultados nos números da Empresa

Devido às ações descritas no trabalho, a Empresa apresentou um crescimento da base de usuários de mais de 83% até o início de outubro, ultrapassando a marca de 110 mil usuários por mês, contra os 60 mil apresentados no período anterior ao início da execução.

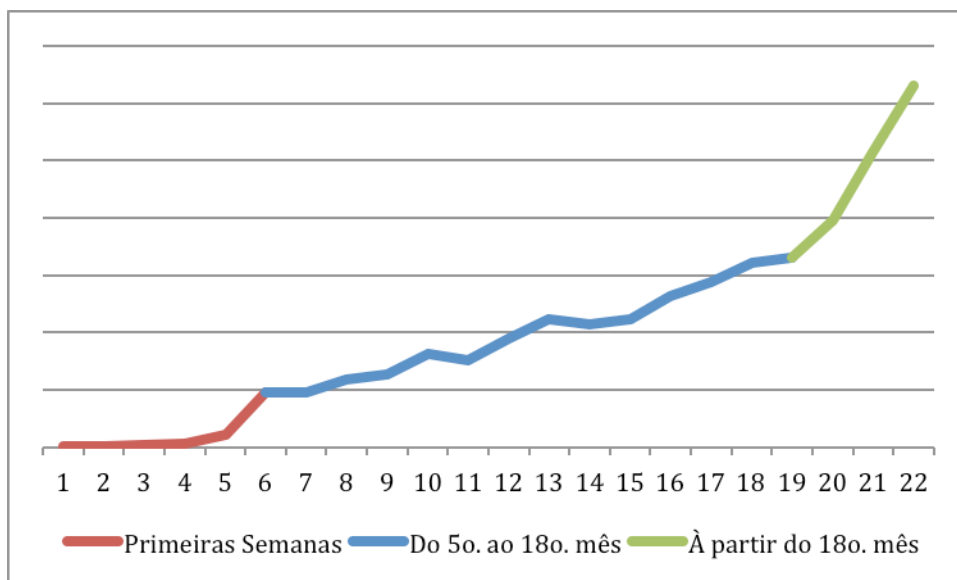


Gráfico 19 – Crescimento da base de usuários

Fonte: elaborado pelo autor

Como visto no capítulo introdutório, o crescimento orgânico apresentado até o período anterior à aplicação das estratégias era linear, com um crescimento de cerca 3500 novos usuários a cada mês. Isto, no 18º mês, representava um crescimento relativo de pouco mais de 5,8% ao mês.

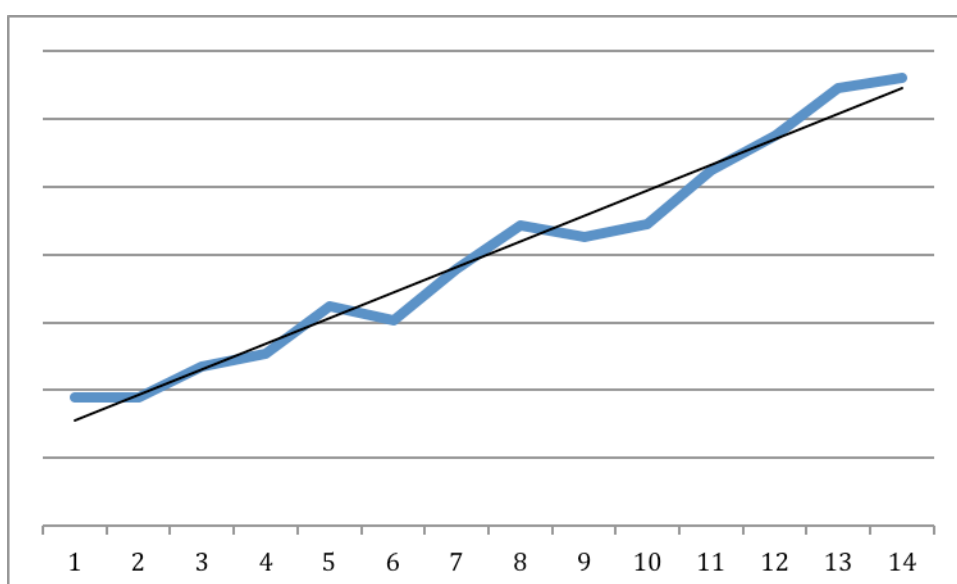


Gráfico 20 - Crescimento antes do *Growth Hacking*

Fonte: elaborado pelo autor

Não existe nenhum indício de que este crescimento teria sido alterado para os meses seguintes, e considerando a mesma taxa de crescimento para os três meses seguintes, período no qual foram aplicadas as ações, a base seria aumentada em 10 mil usuários.

No entanto, o crescimento após as ações foi de 50 mil usuários, cerca de cinco vezes o valor esperado para o período. O aumento em termos relativos foi de 83% na base de usuários e foi obtido em um intervalo de três meses, enquanto que o mesmo crescimento havia consumido anteriormente um período de oito meses, do 10º até o 18º mês.

Considerando a curva de tendência, o valor de 110 mil usuários seria atingida apenas após um período de 12 meses, quatro vezes mais demorado que o período consumido com uso destas ações. O crescimento mensal de cerca de 5,8% teve um salto para mais de 23%. Este crescimento da base de usuários trouxe impactos sobre os outros dados avaliados no primeiro capítulo.

Tabela 32 – Comparativo de crescimento entre cenários

	<i>Sem Growth Hacking</i>	<i>Com Growth Hacking</i>
Base de usuário para o final do período	70 mil*	110 mil
Crescimento médio mensal	5,8%	23%
Tempo para atingir 110 mil usuários	12 meses*	3 meses

Fonte: elaborado pelo autor

* Projeções com base no crescimento médio

Dentre os números afetados estão o número de acessos da plataforma, o número de páginas visualizadas e o faturamento geral da Empresa. O número de acessos teve um aumento de cerca de 81%, saindo de 210 mil acessos para 380 mil acessos ao mês. O número de páginas visualizadas por mês teve um salto de 600 mil para 1,4 milhão, com um crescimento de 133% no período.

O faturamento não foi citado neste trabalho por não estar envolvido com o objetivo final do trabalho, de aumentar o crescimento da base de usuários. Entretanto, os resultados apresentados após o período foi muito superior ao esperado e por este motivo será aqui mencionado. O faturamento apresentou um crescimento de mais de 500% para o período

analisado, muito superior aos outros parâmetros, que apresentaram de 80 a 130% de crescimento. Este crescimento pode ser parcialmente explicado pelo aumento do número de usuários e pelo aumento de compras realizadas por usuário, mas um levantamento detalhado sobre o que causou esta variação ainda não foi realizado.

Tabela 33 - Aumento em outros indicadores

	<i>Antes do Growth Hacking</i>	<i>Depois do Growth Hacking</i>
Número de acessos	210 mil	380 mil
Número de páginas visualizadas	600 mil	1,4 milhão
Faturamento	x	6x

Fonte: elaborado pelo autor

Ressalta-se que os valores aqui apresentados desconsideram o aplicativo lançado ao final de setembro, que aumentou o número de acessos em 40%. Assim, o crescimento geral, considerando também os acessos pelo aplicativo seria muito superior aos apresentados. No entanto, a inclusão dos dados do aplicativo é dificultada principalmente por causa dos usuários – os usuários do site podem coincidir com os usuários do aplicativo, sendo difícil fazer uma consolidação destes dados. Por este motivo, decidiu-se fazer uma análise apenas com os dados do site.

5 Conclusões

Ainda que existam ferramentas que auxiliem o trabalho de um *Growth Hacker*, a simples utilização das mesmas não significa que as ideias por trás do *Growth Hacking* estejam de fato sendo aplicando. A replicação de estratégias adotadas por outras empresas pode também aparentar a aplicação desses conceitos. Estas estratégias, no entanto, em muitos casos, são muito particulares a cada situação, e mesmo trazendo resultados para uma empresa, pode não se aplicar em outros contextos.

O *Growth Hacking* é, mais do que um conjunto de ferramentas ou estratégias, um *mindset*, onde o foco de uma organização como um todo passa a ser o crescimento. Busca-se, através de ações, criativas e muitas vezes únicas para cada cenário, a aquisição de novos usuários, ou de melhorias da plataforma para uma maior retenção dos usuários já existentes, dentre outras opções, maiores taxas de crescimento da base de usuários.

Sem este *mindset* a Empresa muito provavelmente não teria identificado e aproveitado a oportunidade de trazer novos usuários através de uma campanha de outra empresa ou mesmo feito uma análise sobre a apresentação da plataforma para os novos usuários como uma forma de aumentar a retenção dos usuários.

O *Growth Hacking* possibilitou a elaboração de ações técnicas que provavelmente seriam dificilmente executas por profissionais de Marketing tradicionais e que trouxeram resultados expressivos e mensuráveis com os recursos escassos da Empresa, característicos de uma *startup*. Algumas das ações apresentaram resultados inesperados, tanto positivamente, caso da simplificação de URLs, quanto negativamente, como o caso do Tinder. O autor acredita que, de maneira geral, estas tiveram participação fundamental para os resultados da Empresa ao final do trabalho, e o crescimento certamente seria muito inferior em um cenário sem estas ações.

Com a implementação destas ações, o objetivo inicial do trabalho, de aumentar a taxa de crescimento da base de usuários, foi atingido, apresentando um aumento no crescimento médio mensal de cerca de 6% ao mês para 23%. Com isto, o número de usuários ativos praticamente dobrou, passando de 60 mil para 110 mil usuário por mês.

O número de novos usuários obtidos, 50 mil usuários, alcançado em um período de três meses, demoraria 12 meses para ser atingido, seguindo a curva de tendência do

crescimento apresentado nos meses anteriores às implementações destas ações, quatro vezes o período consumido.

Dentre as ações implementadas, uma em especial trouxe um número muito grande de usuários a um custo bastante reduzido: o da simplificação de URLs. Esta ação não foi elaborada segundo os quatro passos de Holiday (2014), mas apresentou resultados bastante expressivos. Além dos quatro passos propostos, ficar atento às oportunidades do mercado e criar ações com base nestas pode trazer resultados interessantes, com custos reduzidos.

Embora não tenha se atingido níveis como os apresentados na revisão bibliográfica, os resultados obtidos, de uma forma geral, não só foram satisfatórios como estimularam a ampliação das ações, como as mencionadas ao final do capítulo 4. A única exceção foi a ação do Tinder, que consumiu muitos recursos em comparação às outras ações, e trouxe, diretamente, um número muito reduzido de novos usuários.

Além das três novas ações que se encontram em andamento, citadas no capítulo 4, outras estão em estudo e deverão ser testadas nos próximos meses.

Finalmente, espera-se que o caso apresentado pela Empresa sirva como referência para outras *startups* na ampliação da sua base de usuários tendo como base os conceitos de *Growth Hacking* abordados neste trabalho.

6 Bibliografia

ANDREESSEN, M. On product/market fit for startups, 2007. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/marc-andreessen-product-market-fit-startups-marc-andreessen>>. Acesso em: 30 de Agosto de 2015.

BLANK, S. Ebook. The Four Steps To The Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. 2. ed., 2013. 370 p.

BLANK, S. What's A Startup? First Principles, 2010. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>. Acesso em: 30 de Agosto de 2015.

BLANK, S.; DORF, B. Ebook. The Startup Owner's Manual: The Step by Step Guide for Building a Great Company. 1st. ed. K&S Ranch Press, 2012. 572 p.

ELLIS, S. Find a Growth Hacker for Your Startup, 2010. Disponível em: <<http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>>. Acesso em: 23 de Agosto de 2015.

CANTILLON, R. Ebook. An essay on economic theory: an English translation of Richard Cantillon's Essai sur la nature du commerce en general. Ludwig von Mises Institute, 2010.

CHEN, A. Growth Hacker is the new VP Marketing, 2012. Disponível em: <<http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>>. Acesso em: 16 de Agosto de 2015.

CONREY, C. Is Growth Hacking only for Startups? Not so fast... 2014. Disponível em: <<https://medium.com/conrey/is-growth-hacking-only-for-startups-not-so-fast-b185de168d46>>. Acesso em: 03 de Outubro de 2015.

DICTIONARY.COM. Definition of Hacker. Disponível em: <<http://dictionary.reference.com/browse/hacker>>. Acesso em: 23 de Agosto de 2015.

DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 5 ed. LTC, 2014.

ELLIS, S.; BROWN, M. Ebook. Growth Engines: Case Studies of How Today's Most Successful Startups Unlock Extraordinary Growth. 1 ed. Sean Ellis and Morgan Brown, 2014. 166 p.

GRAHAM, P. Do Things That Don't Scale, 2013. Disponível em: <<http://paulgraham.com/ds.html>>. Acesso em: 20 de Setembro de 2015.

GRAHAM, P. Startup = Growth, 2012. Disponível em: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>. Acesso em: 23 de Agosto de 2015.

HOLIDAY, R. Ebook. Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising. Portfolio/Penguin, 2014. 112 p.

KIRZNER, I. M. Discovery and the Capitalist Process. University of Chicago Press, 1985. 192 p.

LEE, B. Marketing is Dead, 2012. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/08/marketing-is-dead>>. Acesso em: 27 de Setembro de 2015.

MARMER, M.; HERRMANN, B. L.; DOGRULTAN, E.; BERMAN, R. Startup Genome Report: A new framework for understanding why startups succeed. Report version 1.1, 2012.

MCMAHON, R. G. P. Stage Models of SME Growth Reconsidered. School of Commerce Research Paper Series: 98-5, 1998.

MYERS, D. D. Technological Innovation and Entrepreneurship from The Human Side. Engineering management International, 1984. 229-234.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 1. ed. John Wiley & Sons, 2010.

PATEL, N.; TAYLOR B. Ebook. The Definitive Guide to Growth Hacking. Quick Sprout, 2014.

RIES, E. Ebook. A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Lua de Papel, 2012. 438 p.

SCHULTZ, T. W. The Value of the Ability to Deal with Disequilibria. Journal of Economic Literature 13, 827-846.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Transaction Books, 1934.

SCHUMPETER, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. 3 ed. Harper & Row. 1950.

SIMPSON, J. A.; WEINER E. S. C. The Oxford English Dictionary. 2 ed. Oxford University Press, 1989. Vol. 16.

SKOK, D. Startup Killer: the Cost of Customer Acquisition, 2009. Disponível em: <<http://www.forentrepreneurs.com/startup-killer/>>. Acesso em: 12 de setembro de 2015.

TOLEDO, M. Growth Hacking: Que bicho é esse? 2013. Disponível em: <<http://marcelotoledo.com/2013/05/28/growth-hacking-que-bicho-e-esse/>>. Acesso em: 06 de Setembro de 2015.