

**Faça  
coisas  
que  
não  
escalam**



**tracao.online**

# Faça coisas que não escalam

---

Realização



**tracao.online**

---

Parceiros



**GrowthHackers**



**CLINT** Hub

# INTRODUÇÃO

Sou do tempo em que tudo era mato e era muito raro você encontrar alguém que conhecia o termo *startup*. Hoje em dia, é diferente, as pessoas já conhecem o que é uma startup e têm uma definição, mesmo que rudimentar. A mais comum contempla três palavras: tecnologia, inovação e escala.

É muito bacana observar essa associação entre startups e escala e que já se popularizou. É só escutar o pitch de um jovem empreendedor, ele tem na ponta da língua que seu negócio será escalável.

Sim, startups precisam escalar, mas existem algumas **pegadinhas ingratas** nessa associação e que criaram mitos entre os empreendedores.

## MITO #1 - MAIS SOFTWARE = MAIS CLIENTES

Muitos fundadores, após desenharem suas hipóteses, abaixam a cabeça, tomam um café e saem programando como loucos. Acreditam que existe uma correlação direta entre ter um software cheio de funcionalidades com o crescimento do negócio. **É como se cada linha programada magicamente trouxesse um novo cliente.** Isso também acontece com fun-

## - INTRODUÇÃO -

dadores que não programam, contratando terceiros para desenvolver o software.

Após meses de esforço, a realidade se apresenta: não há nenhum cliente e não há nenhum pagante. Você tem um ótimo software em mãos que ninguém quer usar.

### **MITO #2 - EM BUSCA DA SACADA SECRETA**

Quando os fundadores percebem que é preciso se conectar com o mercado além de programar, eles partem para um segundo mito tão perigoso quanto o primeiro.

O mito de que há um jeito fácil e rápido de crescer seu negócio com atalhos e que, com pouco esforço, o produto magicamente vai crescer. É como se o fundador encontrasse um mestre que tem o segredo do sucesso e que ele apresentará uma sacada iluminada pra você crescer.

### **MITO #3 - SE EU MOSTRAR, ELES COMPRARÃO**

Outra crença comum é de que um grande lançamento vai trazer milhares de clientes. É como se bastas-

## - INTRODUÇÃO -

se fazer uma espécie de um baile de debutantes, um evento onde o fundador sobe no palco e apresenta a solução para o mundo. É a crença de que, uma vez que as pessoas conheçam a solução, elas vão virar clientes.

### **EU JÁ NASCI GRANDE E NÃO PRECISO DE NINGUÉM.**

Percebam que existe um padrão: os fundadores acreditam que já nasceram grandes e que é uma questão de executar ou debutar a solução. Pensam: “Nós vamos trabalhar aqui quietinhos e trazer algo genial e bombástico pro mundo, esperem e verão algo escalável.”

***“Os founders escolhem se desconectar da realidade. Essa escolha é o que mata a maioria das startups”***

### **CONEXÃO COM A REALIDADE É O QUE PERMITE A ESCALA**

O que vai permitir que você tenha um negócio grande não é quantidade de linhas de código escritas,

## - INTRODUÇÃO -

mas a quantidade de iterações que você consegue realizar com a realidade.

É a sua capacidade de entender a DOR de um cliente, de entender se existem mais pessoas que compartilham essa DOR e descobrir se de fato há um grande mercado para trabalhar.

Não é a sacada encontrada em um baú pirata, é um processo. É o trabalho contínuo de aprender com seus clientes o que funciona ou não. A capacidade de responder suas dúvidas com dados reais, parando de achar e passar a testar e aprender com seus clientes.

Não é subir no palco e apresentar uma solução mágica pro mundo, é sentar com seus clientes, escutá-los e, a partir daí, propor a resolução do problema.

***“Não, sua startup não nasce grande.”***

A sua sala não é uma incubadora que vai transformar uma ideia em um negócio escalável.

**O que vai permitir sua empresa escalar é você sair de sua sala e o mais rápido possível contrapor ou chocar suas ideias com o mundo real.**

## FAÇA COISAS QUE NÃO ESCALAM

Paul Graham, um dos fundadores da Y Combinator, considerada uma das maiores aceleradoras do mundo, escreveu o artigo “Faça coisas que não escalam”, um divisor de águas no ecossistema. Nele Paul defende que no início da sua startup você deve executar ações não escaláveis. No bom português: fazer na “unha”.

A ideia central do artigo que eu trouxe no início deste texto, é de que os fundadores precisam sair de suas tocas e chocar suas ideias com a realidade.

Isso envolve fazer o “trabalho sujo”, ou seja, o trabalho difícil de se expor pro mundo real.

- **Você precisa validar:** É preciso entender se suas premissas funcionam no mundo real;
- **Você precisa vender:** É necessário pegar o telefone, expor um produto imperfeito e incompleto e entender se há interesse;
- **Você precisa entregar:** Jogar na mão do cliente um produto, ou um simulacro dele, quando ele ainda está em construção e substituir software por uma experiência humana.

## - INTRODUÇÃO -

É preciso se importar menos com o software e se preocupar mais em aprender sobre a dor e a solução de um problema.

### **MENOS AUTOMAÇÃO E MAIS APRENDIZADO**

Algo que é extremamente contra intuitivo para fundadores é realizar ações que não podem ser replicadas posteriormente. Seguem a seguinte linha de raciocínio: “se eu faço uma entrega personalizada para um cliente, eu não vou conseguir repetir isso, não é escalável. Logo, eu não deveria fazer.”

O que se esquece nessa lógica é que em uma startup estamos trabalhando com um monte de variáveis que não conhecemos, tudo é muito novo. Temos duas opções: supor, torcendo para que estejamos certos; ou jogar pra realidade, testar e aprender.

No momento em que temos coragem de nos expor e aceitamos que não sabemos, damos uma chance pro nosso produto amadurecer. Começamos a dar ouvidos aos nossos clientes e permitimos que dados reais de mercado nos guiem.

***“Fazer coisas que NÃO ESCALAM é a mina de ouro para a validação e o crescimento de um negócio.”***

Muitos fundadores fazem exatamente o contrário. Eles automatizam, desumanizam e se afastam desse processo. Fecham o acesso à mina. O cliente não tem como dar feedback, ele se frustra em um chatbot ou se perde em uma landing page.

**Feedbacks que poderiam ser o pulo do gato, somem no limbo de uma automação.**

Fazer ações não escaláveis permite aprender com uma velocidade extrema, permite transformar o desconhecido em dados. Sim, são esses aprendizados que posteriormente vão se tornar processos, se tornarão automações e vão escalar sua startup. =)

**GRANDES STARTUPS NÃO FIZERAM ISSO...**

Um argumento que escutamos bastante é que a mentalidade de fazer coisas não escaláveis só serve para startups de pouco impacto. Acreditam que Airbnb, Ebay, Google e outros gigantes não precisaram tri-

## - INTRODUÇÃO -

lhar esse caminho, eles tinham uma ideia maravilhosa e apenas a executaram.

Nós escrevemos este livro exatamente para demonstrar que isso está longe de ser verdade.

### **BORA! FAÇA COISAS QUE NÃO ESCALAM!**

O conteúdo deste livro foi pesquisado e compilado para te inspirar. O trabalho foi feito com carinho e é uma expressão do propósito da Tração.Online de potencializar o crescimento de empreendimentos inovadores que buscam a solução para problemas reais.

**Trabalhamos todos os dias para que sua startup floresça e melhore o mundo.**

Espero de coração que o livro te ajude e te inspire. Vamos juntos e uma ótima leitura! =)



**Guilherme Augusti Negri**  
**Tração.Online**

# ÍNDICE

11 **Pinterest**

---

16 **Design Pickle**

---

20 **Tinder**

---

25 **Twitter**

---

30 **Airbnb**

---

38 **Google**

---

43 **Veed**

---

50 **Paypal**

---

56 **Salesforce**

---

65 **Netflix**

---

75 **Ebay**

---

86 **Slack**

---

92 **Zappos**

---

100 Realização - Tração Online

---

101 Parceiro - Growth Hackers

---

102 Parceiro - Abstartups

---

103 Parceiro - Clint

---

104 Apoiadores

---

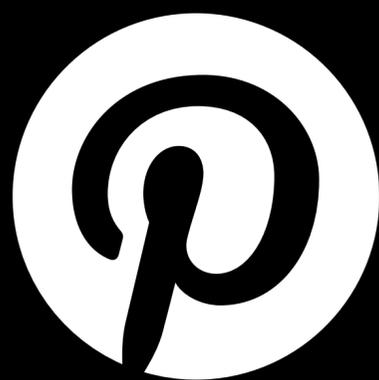
105 Fontes

---

110 Créditos

**PINTEREST**

**ENCONTROS  
PESSOAIS E O  
VALOR DAS  
COMUNIDADES**



## - PINTEREST -

O Pinterest é uma rede social usada para criar e compartilhar coletâneas de imagens. Foi fundada por Ben Silbermann e Paul Sciarra em 2009.

No começo era difícil para Silbermann explicar o conceito do que havia criado, motivo pelo qual procurava falar sobre sua rede social pessoalmente sempre que possível. E foi assim que acabou conquistando seus primeiros usuários. Segundo ele, a própria mãe, que é médica, teve participação nessa etapa: contava sobre o Pinterest para todos os pacientes que atendia.

Três meses depois de lançado, então com uma base de 3 mil usuários, o Pinterest ainda não havia deslançado. Incapaz de encontrar tração e aumentar sua base, Silbermann imaginou onde encontraria mais pessoas como ele, apaixonadas por imagens e coleções.

Percebeu, então, que muitos de seus usuários usavam a ferramenta para postar imagens sobre artes manuais, bricolagem e design, e formavam uma comunidade especialmente ativa e unida.

## **PIN-IT-FORWARD E PERSONALIZAÇÃO**

Para este público específico, Silbermann **organizou encontros em butiques locais, onde participava e**

## - PINTEREST -

**distribuía convites para o Pinterest** - que naquele momento tinha ingresso restrito. A atenção que dava à comunidade e o entusiasmo com que apresentava o projeto transformaram os participantes dos eventos em evangelizadores, que espalharam a rede social por propaganda boca a boca.



*Encontro realizado pelo Pinterest*

Em maio de 2010, o Pinterest iniciou uma ação on-line envolvendo o mesmo público-alvo, chamada “*Pin-it-Forward*”, onde:

- Convidou blogueiros geradores de conteúdo sobre artesanato e design para criarem painéis temáticos usando o Pinterest;
- Estimulou que divulgassem o painel em seus blogs, com um convite para ingresso na rede social.

## - PINTEREST -

Nos seis meses em que promoveu essas ações (pessoalmente e com a comunidade de blogueiros), a rede social triplicou o número de usuários, atingindo a marca dos 10 mil.

**Silbermann escreveu pessoalmente a cada um dos 5 mil primeiros usuários**, questionando maneiras de aprimorar seu site. Nesses e-mails, **oferecia também seu telefone particular, e chegou até a encontrar-se com alguns deles presencialmente** para coletar impressões sobre o Pinterest.

Essa estratégia, única e personalizada, ganhou de vez a devoção da sua base, que continuou propagando o Pinterest e utilizando a rede social de maneira que nem mesmo seu criador havia considerado.

### CURIOSIDADE

Os resultados do *Pin-it-forward* foram tão positivos que a estratégia foi replicada, alguns anos depois, para a divulgação da rede social no Reino Unido, com a participação de 300 blogueiros britânicos.

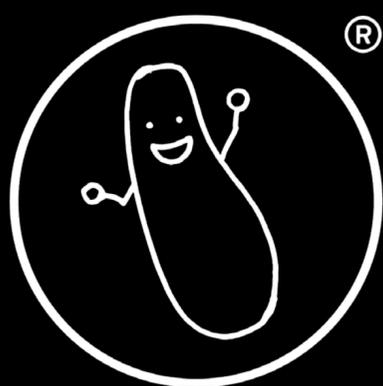
O Pinterest tem hoje mais de 175 milhões de usuários no mundo todo, mais de 50 bilhões de “pins” e 1 bilhão de painéis.

## **- PINTEREST -**

Em 2019, passou a ter seus papéis vendidos na bolsa de valores. Sabe-se que a rede social já recebeu US\$ 1,5 bilhão em investimentos externos desde o início de sua trajetória.

DESIGN PICKLE

**AUTENTICIDADE,  
CRIATIVIDADE...  
E PICKLES!**



## - DESIGN PICKLE -

Russ Perry fundou em 2015 a Design Pickle, plataforma on-line que oferece serviços de design gráfico por uma taxa fixa mensal, sem limite de pedidos - um conceito inédito para a época.

O próprio Russ não estava certo de que seu modelo de cobranças seria viável - sobretudo após sucessivas rejeições de investidores, que afirmavam que o modelo de negócios não era escalável.

Acreditava, porém, que simplificando e restringindo o escopo de trabalho poderia atender um grande número de clientes, motivo pelo qual abriu mão de oferecer design para sites e gerenciamento de marca, por serem detalhados e exigirem muitas horas de execução.

Com o mercado-alvo definido, mas sem recursos para lançar a plataforma, Russ realizou três ações:

- Enviou e-mail para todos os seus contatos, contando sobre a ferramenta;
- Iniciou uma série de publicações em blogs relevantes como convidado;
- **Participou de uma feira para promover sua plataforma usando uma fantasia de picles**, onde entregava o vegetal em conserva aos participantes.

## - DESIGN PICKLE -

A autenticidade e o carisma de Russ atraíram olhares tanto para si próprio quanto para a Design Pickle. Continuou a utilizar a fantasia de pickles ocasionalmente em anúncios da plataforma, eventos e até entrevistas que concedia, gerando curiosidade no público - que acabava visitando seu site e se interessando pelos serviços.

Só depois de levantar um bom caixa, quando já era relativamente conhecido, começou a anunciar no Facebook - o que até hoje é parte crucial da estratégia de marketing da Design Pickle, junto com as iniciativas criativas que continuam promovendo para gerar burburinho, engajar e reforçar as vantagens de ser cliente.



*Russ Perry*

Alguns exemplos:

- Russ Perry fez dois vídeos para a página da Design Pickles no Facebook onde agradecia seus

## - DESIGN PICKLE -

clientes e divulgava as atualizações do ano - ambos em forma de Rap *Freestyle*.

- Mantém uma série para Youtube e Facebook chamada “*Designer X Non Designer*”, onde um profissional da equipe duela com um amador, mostrando de forma bem humorada que um designer faz melhor e mais rápido.
- Lançou vídeo bem-humorado para promover a marca usando os próprios funcionários (ou pickles, como são conhecidos) como “atores”.

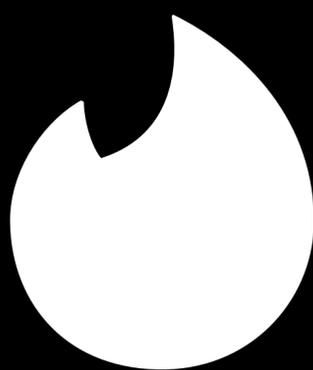
A empresa já entregou 425 mil trabalhos ao atender a mais de 100 mil clientes, com uma equipe de 250 colaboradores. Faturam hoje mais de US\$10 milhões em receita anual recorrente.



*Primeira aparição de Russ Perry vestido de Pickles*

**TINDER**

**AMOR  
À PRIMEIRA  
VISTA**



## - TINDER -

O aplicativo Tinder foi lançado em 2012 com o objetivo de tornar mais dinâmico e divertido o uso de serviços de namoro on-line, através de um conceito simples: unir pessoas geograficamente próximas, com interesse umas nas outras. Foi fundado por cinco integrantes na incubadora Hatch Labs.

Com total foco nas dores dos clientes de *sites* de namoro, concentraram-se em proporcionar uma excepcional experiência aos usuários, observando as lacunas do mercado.

Suas principais premissas para o aplicativo:

- Simplicidade para configurar e utilizar: nada de preencher enormes questionários sobre preferências e personalidade, nem de confirmações por e-mail. Bastava vincular a conta do Facebook ao aplicativo e começar a usar;
- Suavização da rejeição: o usuário saberia quando ocorreu um “*match*”, ou seja, os dois envolvidos declararam interesse mútuo - mas não veria as recusas que recebeu;
- Facilidade de encontros espontâneos: uso do recurso de proximidade para procurar pessoas que frequentam os mesmos lugares.

Com as hipóteses definidas e um produto básico ini-

cial (após oito semanas de desenvolvimento), estavam prontos para testar. Era hora de “povoar” o Tinder com uma grande base de usuários de uma mesma região.

## BOCA A BOCA (EM TODOS OS SENTIDOS)

Para iniciar a disseminação do aplicativo, elegeram um público-alvo bastante específico: estudantes universitários da Califórnia, pertencentes às irmandades e fraternidades, ou seja: centenas de jovens, dentre os mais engajados e populares que podiam encontrar.

Contrataram representantes dessas congregações para ajudá-los a organizar festas temáticas do Tinder nos *Campi* das Universidades, nas quais só podiam entrar aqueles que mostrassem o aplicativo no celular.



Anúncio de festa do Tinder

A mistura explosiva de jovens bonitos e populares, festas e uma ferramenta para promover namoros levou o Tinder a converter rapidamente milhares de usuários. Boa parte do trabalho foi feita graças ao positivo marketing boca a boca.

Ao atingirem 5 mil inscritos, Whitney Wolfe, uma das cofundadoras da plataforma, iniciou uma viagem percorrendo os principais centros universitários dos EUA. **Participava de reuniões das fraternidades apresentando o Tinder às garotas. Em seguida, ia aos encontros das irmandades para mostrar aos garotos todas as beldades que já usavam o aplicativo.** Genial! Ao final da sua turnê, o número de usuários tinha saltado para 15 mil.

Das universidades - geralmente localizadas em áreas populosas - o aplicativo espalhou-se para as cidades. Não demorou muito até que celebridades e influenciadores comesçassem a dar publicamente suas opiniões sobre o Tinder (e até a admitir que usavam) gerando mídia espontânea qualificada.

Dois anos depois, o aplicativo tinha uma base de 50 milhões de usuários ativos em todo o mundo.

Em 2019, o Tinder voltou a se destacar na mídia ao divulgar seus números: em um ano, saltou de 1,5 milhão para 5,2 milhões de assinantes na sua versão

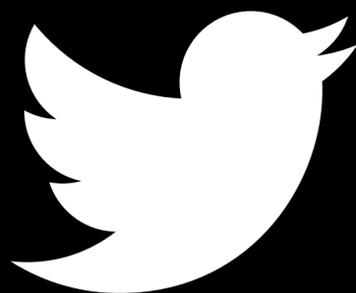
paga, aumentando radicalmente a receita da empresa e a valorização de seus papéis na bolsa.

## **CURIOSIDADE**

O Tinder continua usando o poder das comunidades para engajar e manter ativos seus usuários. Em 2019, durante o Rock in Rio, o aplicativo lançou um recurso que permitia que os usuários sinalizassem que estariam no festival, e se conectassem com outros participantes do evento.

TWITTER

# PERSISTÊNCIA E FOCO NO USUÁRIO



## - TWITTER -

Com apenas dois meses de desenvolvimento, Jack Dorsey, Evan Williams, Noah Glass e Florian Weber lançaram a rede social Twitter, em março de 2006 (dois anos depois de os famosos Orkut, Flickr e Facebook serem apresentados ao mundo).

Numa roupagem minimalista, a rede social provocava os usuários com o slogan “o que está acontecendo agora?” - e para essa resposta cedia apenas 140 caracteres de texto, testando o poder de síntese dos adeptos. Tinha a intenção, portanto, de evidenciar assuntos do momento, de forma dinâmica e ágil.

Porém, o conceito do Twitter não foi compreendido tão rapidamente pelo público - e a imprensa, incrédula, acabou divulgando avaliações confusas sobre a rede social, afastando novos usuários. A baixa adesão gerava um sentimento de intimismo e exclusividade que era apreciado por quem usava a rede social, mas péssimo para os negócios!

Em setembro daquele ano, fizeram o “grande lançamento” do Twitter em São Francisco, numa festa rave chamada “Love Parade”. A iniciativa foi considerada um fiasco, já que atraiu apenas 100 novas inscrições.

Desolados, os criadores do Twitter voltaram o olhar para dentro da empresa, com o objetivo de entender

o que era valorizado por quem já usava a rede social. Em decorrência, melhoraram a experiência do usuário e contrataram influenciadores para ajudar a espalhar a marca.

Esses esforços levaram a rede social ao patamar de 5 mil inscritos, um número ainda decepcionante. Apesar disso, tinham uma sólida base de dados, que passou a ser observada com obstinação pela equipe.

## PAR E PASSO COM O USUÁRIO

Monitorando as conversas que aconteciam na rede social, notaram que os usuários participariam “em peso” da badalada conferência **SXSW** (South by Southwest), que ocorreria em março de 2007 em Austin, no Texas. Eureka! Que lugar melhor para uma ação? O que promoveram, então:

- Negociaram a fixação de telas de plasma de 60 polegadas nos principais corredores do centro de convenções do evento (algo que os organizadores nunca haviam feito antes) pelo custo de US\$ 11 mil, e instalaram tudo por conta própria;
- Essas telas exibiam, em tempo real, as mensagens que os usuários do Twitter postavam sobre a conferência;

## - TWITTER -

- Criaram um recurso específico para uso no SXSW que permitia a inscrição automática na rede social por meio do envio de mensagem de texto (SMS);
- A conta do novo usuário era automaticamente vinculada aos “embaixadores do Twitter” - ou seja, perfis selecionados a dedo para mostrar interações na rede. Assim, logo na página inicial, os novatos podiam ver publicações e conversas de pessoas influentes, falando sobre assuntos atuais e interessantes.

**Na prática, o que fizeram foi apresentar a rede social - tal como ela é - para um público adepto da inovação e da tecnologia, evidenciando o lado divertido e dinâmico da plataforma.**

A ação foi tão positiva que o número de mensagens publicadas na rede social saltou de 20 mil para 60 mil por dia. A repercussão gerada engajou veículos de comunicação e influenciadores (incluindo Oprah Winfrey), que ajudaram a propagar ainda mais a rede social. Ao final do daquele ano, 150 mil pessoas já estavam inscritas.

O Twitter **continuou crescendo ao investigar e escutar seu público, incorporando funcionalidades criadas pelos próprios usuários** (como o “@” para

menções; “#” para categorizações; “RT” para replicações). Ainda hoje segue a premissa de ouvir e respeitar sua base - motivo que os levou, recentemente, a anunciar o fim da publicidade política na rede social.

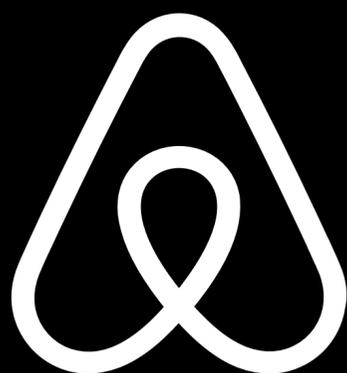
## **CURIOSIDADE**

Em referência à ação bem sucedida do Twitter na conferência, que foi seguida posteriormente de muitos lançamentos e iniciativas criativas, a imprensa adotou a frase “quem será o Twitter do ano na SXSW?”, usada por muito tempo a cada nova edição do evento.

O Twitter segue no topo das 10 redes sociais mais usadas do mundo (em 9º lugar), com 130 milhões de usuários ativos. No aspecto financeiro, registrou uma receita total de US\$ 841 milhões em 2019.

**AIRBNB**

**SOBRE COLCHÕES  
INFLÁVEIS,  
CEREAIS MATINAIS  
E NUNCA DESISTIR**



O Airbnb é uma plataforma on-line de serviços onde as pessoas anunciam, buscam e reservam acomodações mundo afora - um exemplo de sucesso da economia compartilhada. Foi fundado em 2008 pelos designers Brian Chesky e Joe Gebbia, e pelo desenvolvedor Nathan Blecharczyk.

Cerca de um ano antes, quando Chesky e Gebbia encontraram dificuldades para pagar o aluguel do apartamento que dividiam, decidiram transformar seu loft vazio em um espaço de hospedagem, possibilitando uma renda extra. Na época, a cidade onde moravam, São Francisco, ia receber uma grande conferência de design, e todos os hotéis estavam lotados.

Então, prepararam o *loft* com três colchões infláveis e construíram um site chamado “Airbed and Breakfast” (Colchão Inflável e Café da Manhã) para divulgar o espaço, preenchido com fotos do ambiente e a promessa de café da manhã caseiro aos hóspedes. Não demorou para aparecerem três interessados, que pagaram US\$ 80 cada pela locação.

Passados esses dias, o site continuou recebendo interessados, que questionavam inclusive quando o serviço estaria disponível em outras cidades, até mesmo fora dos EUA. Foi assim que perceberam que ali havia uma grande oportunidade a ser explorada.

## - AIRBNB -

Pensando em desenvolver um negócio nessa linha, recrutaram Blecharczyk, um amigo de longa data que tinha formação em tecnologia, para ajudá-los no conceito e codificação do novo site.

Lançado após alguns meses, porém, não teve nem de perto o sucesso que esperavam.

Sign Up / Sign In | Post a Room

**AirBed & Breakfast™**  
Forget hotels.

san francisco

Check in: 08/18/2008

Check out: 08/20/2008

Guests: 1

Search

Sorting Options

1-10 out of 16 listings.

	"tikitastic"	\$10
	"Cute!"	\$25
	"Simple"	\$50
	"AwesomeRoom"	\$50
	"happy"	\$50
	"Victorian"	\$50
	"Get Fit!"	\$80
	"Sunny"	\$85
	"Cute"	\$90
	"Modern"	\$99

1 2 Next

Map data ©2008 Tele Atlas - Terms of Use

Layout do site em 2008.

## CURIOSIDADE

Sem serem notados pelo público, o Airbnb foi apresentado como “novo” ao mercado por diversas vezes, inclusive na famosa conferência SXSW (South by Southwest), em Austin, onde converteram apenas um cadastro.

## CARONA NA CAMPANHA PRESIDENCIAL

Pouco tempo depois, ainda sem volume de clientes, simplificaram ao extremo o uso do produto para que, com três cliques, fosse possível fazer uma reserva. Felizes com o resultado, partiram para uma rodada de negociação com 15 investidores-anjo, dos quais: sete nem quiseram ouvi-los; oito rejeitaram a ideia, alegando que ninguém aceitaria receber estranhos em suas residências.

Praticamente sem recursos, mas com forte crença no negócio, enxergaram na campanha presidencial que acontecia nos EUA uma chance de levantar algum dinheiro para continuarem investindo na ideia. Então, usando as habilidades de design que possuíam:

- **Criaram caixas de cereais personalizadas** com caricaturas de Obama e McCain, concorrentes na ocasião;
- Preencheram as caixas com cereal de marcas genéricas, compradas a granel;
- Nomearam os dois modelos: ObamaO's, no caso do democrata, e Cap'n McCain's, para o republicano;
- Divulgaram os cereais, com direito a *jingle* e tudo.



Foram feitas 500 caixas de cereal, comercializadas por US\$40 cada. A iniciativa ganhou destaque na imprensa e a simpatia da população, dando ao grupo novo fôlego. E o mais importante: haviam despertado a atenção de Paul Graham, fundador da aceleradora de *startups* Y Combinator, que os convidou a participar da comunidade, com o investimento de US\$20.000 na plataforma. Lá, passaram três meses desenvolvendo o sistema e reforçando o apelo visual do site.

## PRESENÇA FÍSICA E TRAÇÃO

Ao final desse processo, ficou nítido que as fotos e

descrições que os usuários inseriam na plataforma para divulgar as locações não estavam favorecendo a contratação. Eram fotos horríveis, que ao invés de ajudar a vender a hospedagem afastavam os clientes. Assim, iniciaram o ousado projeto de visitar pessoalmente os anfitriões cadastrados no site, com uma clara missão:

- Tirar fotos profissionais das locações;
- Criar boas descrições dos espaços;
- Estreitar relacionamento com a base.

**Investiram US\$ 5 mil no aluguel de uma câmera digital e foram para Nova Iorque, onde visitaram todos os anfitriões cadastrados.**

No final daquele mês, a receita de faturamento na cidade havia dobrado, comprovando a hipótese de que descrições bem elaboradas e fotos de qualidade influenciavam drasticamente no número de reservas.

## CURIOSIDADE

O aprendizado de que a qualidade impactava diretamente nas reservas levou o Airbnb a criar um programa de fotografias (2010), onde oferecia gratuitamente

te aos anfitriões a realização de fotos profissionais dos espaços. Dois anos depois, mais de 2 mil profissionais independentes haviam visitado 13 mil locações, em seis continentes. Um sucesso! Atualmente o programa tornou-se um serviço pago.

O próximo passo da empresa foi ampliar o modelo de acomodação, até então restrito a espaços compartilhados, para possibilitar todo tipo de locação (como casas inteiras, por exemplo). Foi quando mudaram o nome Airbed and Breakfast para Airbnb.

Essas etapas foram decisivas para a plataforma finalmente ser notada, vindo a atrair o primeiro grande investimento, no valor de US\$ 600 mil.

A partir daí, os fundadores puderam mergulhar a fundo no negócio. Em 2010, **Chesky morou por alguns meses exclusivamente em locações do Airbnb, adquirindo uma densa bagagem sobre o uso da plataforma e os modos de interação entre anfitriões e hóspedes**, experiências usadas para continuar melhorando o serviço.

Nessa mesma época, **passaram a utilizar um grande**

**aliado para o crescimento: o portal de classificados Craigslist** - um gigante em tráfego diário. Fizeram de duas formas:

- Mesmo sem um acordo oficial de parceria, **o Airbnb incluiu nas páginas de seus anfitriões o botão “compartilhe também no Craigslist”**, que adicionava automaticamente a descrição e fotos dos espaços no site de classificados, com links para o Airbnb.
- **Utilizaram os dados de quem se inscrevia no Craigslist para envio de e-mails**, convidando os usuários a cadastrar suas acomodações no Airbnb.

As ações levaram milhares de novos clientes e anfitriões à plataforma - um caso de sucesso de tração.

Em 2019, o Airbnb revelou números impressionantes: com 150 milhões de usuários, está presente em 191 países, com 31 escritórios. Em termos financeiros, teve receita de US\$ 0,84 bilhão no primeiro trimestre. Tem hoje valor de mercado avaliado em US\$31 bilhões.

GOOGLE

DE STANFORD  
PARA O MUNDO

Google

É difícil imaginar que exista alguém nos dias de hoje que nunca tenha ouvido falar do Google, ou até utilizado algum de seus serviços e produtos. Mas quando a gigante (e multimilionária) empresa de tecnologia começou, em setembro de 1998, nem mesmo seus fundadores, Larry Page e Sergey Brin, imaginavam que alcançaria tal fama, tamanho e influência.

A empresa teve origem num trabalho de doutorado iniciado na universidade de Stanford. Nasceu com o propósito de ajudar as pessoas a encontrarem informações na Internet com mais rapidez e eficiência, centralizando os dados. O próprio nome Google - em referência ao termo matemático “googol” (usado para designar o número 10 elevado a 100) - representa as infinitas indexações de páginas que queriam reunir sob seu domínio.

Quando Page e Brin iniciaram o desenvolvimento de seu novo e aprimorado mecanismo de pesquisa, não tinham recursos para todos os computadores, unidades de disco e memória de que precisavam. **Recorreram então aos professores da universidade, que realizaram pequenas contribuições em dinheiro aos alunos.**

O conselheiro de Page na época, Hector Garcia-Molina, que tinha boa relação com os estudantes e ad-

mirava o que estavam criando, conseguiu direcionar US\$ 10 mil do orçamento da Biblioteca Digital da universidade para o projeto.

Para fazerem o dinheiro render, **optaram por construir manualmente sua infraestrutura de servidor.** O resultado passou longe do ideal: as placas-mãe e os discos rígidos foram literalmente apoiados em suportes de madeira compensada feitos à mão, os botões de “liga e desliga” foram grosseiramente montados, cabos de rede apareciam enrolados nas laterais, e os conectores de energia retornavam às genéricas fontes de alimentação atrás do computador. Porém, **foi essa “gambiarra” que viabilizou o projeto.**



*Imagem do primeiro servidor do Google*

Montada a rudimentar estrutura, o buscador foi então hospedado no endereço google.stanford.edu.

## **A DESLANCHADA**

O mecanismo de buscas de Page e Brin tinha tantos acessos que frequentemente derrubava a conexão de Internet da universidade – indício de que fazia sucesso entre os estudantes.

Para financiar mais equipamentos, Page partiu para o Vale do Silício em 1997 em busca de um investimento de US\$ 1 milhão. Com uma contraposta de metade desse valor, declinou o recurso e iniciou um plano para ampliar o capital. Entenderam, então, que o projeto exigia a dedicação de ambos em tempo integral, o que os levou a optar pela licença na universidade.

Nessa época, pediram conselhos sobre financiamentos ao professor David Cheriton – uma sumidade em Stanford. Cheriton ficou surpreso por estarem com essa dificuldade e ofereceu US\$ 100.000 do próprio bolso aos doutorandos. Na mesma época, conseguiram arrecadar outros US\$ 100.000 de Andy Von Bechtolsheim, cofundador da Sun Microsystems, que se entusiasmou com as promessas do mecanismo de buscas.

## - GOOGLE -

Esses investimentos levaram a equipe do dormitório universitário diretamente para seu primeiro escritório: uma garagem no subúrbio de Menlo Park, Califórnia, com computadores velhos, uma mesa de pingue-pongue e um tapete azul brilhante.



*Local onde o Google estabeleceu o seu primeiro escritório*

Em junho de 1999, ou seja, menos de um ano após a fundação da empresa, abriram oferta pública inicial na bolsa de valores, onde arrecadaram US\$ 25 milhões. O montante abriu novos horizontes ao Google.

Atualmente com mais de 60 mil funcionários em 50 países, desenvolve centenas de produtos e aplicações, usados por bilhões de pessoas em todo o planeta. Possui marcas como Youtube, Android, Nest Labs, Fitbit, Waze e muitas outras, além de permanecer há décadas como o principal mecanismo de buscas do mundo.

**VEED**

**OS CRIATIVOS  
EXPERIMENTOS DE  
UMA ESTREANTE  
DO REINO UNIDO**

**VEED**

A plataforma on-line de edição de vídeos Veed, criada em 2017 pelos desenvolvedores ingleses Sabba Keynejad e Timur Mamedov, é um exemplo de que criatividade e customização podem gerar grande impacto.

A origem da *startup* foi bastante convencional: os fundadores deixaram seus empregos e investiram suas economias na ideia de tornar mais simples as edições de vídeos.

## **QUANDO AS IDEIAS VOAM**

Quando a Veed iniciou um trabalho de vendas focado em empresas através de e-mail e ligações “frias”, se deparou com a grande dificuldade em manter as conversas fluindo após os primeiros contatos.

Então Sabba, sócio à frente do marketing, entendendo que precisava se diferenciar para atrair as atenções, fez um movimento criativo:

- Selecionou um dos contatos de quem aguardava respostas;
- Comprou um pombo de plástico na Amazon para iniciarem o experimento, que foi todo documentado em vídeo;

- VEED -

- No corpo do pombo, fixou a mensagem desejada, e postou pelo correio a um prospect;
- Tirou uma foto do pombo sendo despachado e publicou no Twitter da Veed, marcando a conta do seu contato.

Bingo! Apenas uma hora depois de twittar sua foto, Sabba conseguiu retorno por e-mail agendando reunião para a semana seguinte. O vídeo gravado foi editado e postado no Youtube, gerando mais de mil visualizações - e certo burburinho.



**Veed Studio**  
@veedstudio



Hi im Steve the homing pigeon. I have got an important message for @jvary at @johnlewisretail keep an eye out for me in your pigeon hole soon #importantmessage #homingpigeon #SteveThePigeon

4:49 PM - Jun 6, 2018



See Veed Studio's other Tweets

*Tweet enviado por Sabba ao seu contato*

## CURIOSIDADE

Inspirado(a) pela ação da Veed? Compre agora mesmo a sua mensagem anexada a um pombo diretamente no site da *startup*: <https://www.veed.io/pigeon>.

Essa não foi a única ação inusitada que a Veed fez para atrair a atenção do público. Logo após conquistarem os primeiros 50 usuários na versão paga da plataforma, **fizeram fotos segurando cartazes personalizados para agradecer a cada um dos seus clientes, chamando-os pelo nome**. Continuaram a iniciativa até atingirem os 100 primeiros pagantes, dias depois.

Não convencional é também a forma que a Veed se comunica com seus públicos via blog. Com a geração de conteúdos absolutamente sinceros e transparentes, a *startup* compartilha suas histórias, números e curiosidades em publicações como “por que passamos a colocar marca d’água nos vídeos gratuitos” e “como passamos de 0 a 50.000 usuários sem propaganda”, por exemplo. Suas narrativas geram identificação, e o público se sente parte do que estão construindo.

## PERSEGUINDO O PRODUTO IDEAL

A criatividade (e a resiliência) dos fundadores da Veed também foi testada na etapa de aprimoramento da plataforma.

Quando perceberam que parte dos usuários que usavam a plataforma não baixavam o trabalho final, ou seja, apesar de montarem os vídeos não os usavam para nada, correram para entender os motivos.

Então, enviaram e-mail a todos os usuários perguntando se teriam alguns minutos para um bate-papo sobre a ferramenta, mas apenas uma pessoa respondeu. Tentaram também o envio de vídeos personalizados, onde Sabba chamava o usuário pelo nome pedindo uma conversa rápida, mas nem assim tiveram retorno.

Partiram, então, para contatos “desconhecidos”, fora da plataforma:

- Em grupos de discussão do Facebook sobre edições de vídeos;
- Em conversas com pessoas que deixaram avaliação em aplicativos de edição de vídeos no Google Play;

- Via LinkedIn, com profissionais da área.

Nada deu resultado.

Bom, se não estavam conseguindo respostas de forma espontânea, será que conseguiriam pagando? **Sabba testou essa hipótese inserindo mensagem em sites de emprego**, recrutando criadores de vídeo, profissionais de marketing digital e públicos relacionados para um bate-papo em vídeo de 30 minutos, por US\$ 10 cada.

A estratégia finalmente trouxe “voluntários”. Nos três dias seguintes, Sabba **fez 15 videochamadas, onde aprendeu sobre o trabalho dos criadores: como era o dia a dia, o que funcionava para eles e que ferramentas de trabalho** usavam. Rapidamente sua agenda se encheu com muitos outros profissionais que topavam conversar - muitos abrindo mão de cobrar.

Para alguns desses contatos, Sabba pediu que testassem e avaliassem a Veed, obtendo a percepção dos mesmos em sessões de bate-papo que foram imensamente valiosas para aprenderem sobre a experiência do usuário, interface e recursos ausentes.

Desde então, com uma direção mais clara, várias solicitações de recursos e um grupo de pessoas dispostas a ajudar, a Veed tem atualizado a plataforma.

Em 2019, apenas 4 meses depois de disponibilizarem sua versão paga, a jovem *startup* alcançou importante marco de lucratividade: celebram US\$ 5.000 em receita recorrente, a contratação de dois funcionários e o crescimento constante e consistente no número de usuários.

**PAYPAL**

**UM OUSADO  
INCENTIVO  
À ADEÇÃO**



## - PAYPAL -

A empresa de serviço de transferência monetária PayPal, que processa pagamentos para lojas virtuais, sites de leilões e outros usuários comerciais, tem uma curiosa trajetória, especialmente em seus primeiros anos. Foi fundada em 1998 por Max Levchin, Peter Thiel, Luke Nosek e Ken Howrey.

Na época, o talentoso cientista da computação Levchin já havia lançado três *startups*, incluindo a Net-Meridian - vendida para a Microsoft por US\$ 100.000, pouco tempo antes de se graduar na universidade. Enquanto esperava o acordo ser firmado, estava praticamente sem dinheiro, e também sem ideias do que fazer em seguida. Partiu então para o vale do silício, onde foi visitar um amigo.

Durante sua estadia na Califórnia, assistiu uma palestra do empresário Peter Thiel, que o impressionou bastante. Levchin não perdeu a oportunidade e propôs a Thiel parceria em um novo negócio: o desenvolvimento de um software de criptografia para dispositivos móveis. Surgia, assim, a empresa Link Field.

Em pouco tempo, porém, perceberam que o mercado não demandava o nível de segurança que estavam propondo. Naquela época, trouxeram novos membros para a equipe, mudaram o foco e até o

nome (para Confinity) e lançaram o PayPal - um serviço para envio eletrônico de dinheiro a amigos, via dispositivos móveis.

Apesar de inovadora, a proposta também não decolou, pois não havia demanda pelo serviço. A maré mudou quando, observando com atenção o mercado, perceberam que não existiam meios eletrônicos de pagamento para dar suporte às compras e vendas que começavam a crescer na Internet. Os usuários do site de leilões eBay, por exemplo, pagavam as compras com cheques e ordens de pagamento enviados pelo correio - ou seja, nada prático para quem pagava e nada ágil para quem recebia.

Diante da oportunidade, começaram a construir um sistema de pagamentos mais simples e conveniente, onde a transação seria toda feita por e-mail. O problema é que outras empresas já haviam tentado emplacar moedas eletrônicas próprias para transações deste tipo, que por desconfiança do público não foram bem aceitas.

## **BARREIRA GRANDE X OPORTUNIDADE GIGANTE**

A sacada do Paypal foi adotar o próprio dólar como moeda de troca, para ganhar mais rapidamente a

confiança do público. Ainda assim, como o modelo de transação que estavam propondo era totalmente original e moderno, enfrentavam certo receio. Precisavam, portanto, vencer a barreira cultural.

Para isso, apostaram inicialmente em anúncios do serviço, mas o custo de aquisição do cliente (CAC) era alto demais. Também tentaram acordos de desenvolvimento com grandes bancos para aproximar novos usuários, mas a burocracia amarrava o sistema e não permitia que avançassem. Foi aí que Luke Nosenek, cofundador, teve uma ideia “maluca”: oferecer um incentivo financeiro para acelerar as adesões.

O Paypal criou e passou a divulgar seu programa de indicações/referral, que funcionava assim: **cada novo usuário inscrito receberia um depósito de US\$ 10 em sua conta do PayPal e uma recompensa de US\$ 10 para cada novo usuário indicado.**

Com o atrativo, os vendedores do eBay – que há tempos reivindicavam um método melhor para concluir suas transações, começaram a incorporar anúncios do serviço de pagamento em suas páginas, levando milhares de novos usuários a se cadastrarem diariamente.

## CURIOSIDADE

O famoso e bem-sucedido programa do Dropbox - que para alavancar o número de usuários passou a ceder espaço de armazenamento em troca de indicações - foi inspirado na ação do Paypal.

Apesar do alto investimento (algo em torno de US\$ 60 milhões ao longo de toda a existência do programa), a ação garantiu ao Paypal crescimento exponencial, arrebatando 1 milhão de usuários em poucos meses. Comparada a outras ações, o retorno valia a pena.

Também foi assim que despertaram a atenção de investidores: em março de 2000, a Confinity foi fundida à X.com Corporation - empresa liderada por Elon Musk, envolvida em projetos de banco on-line. Nessa transição adotaram oficialmente o nome PayPal.



*Peter Thiel e Elon Musk em 2000, depois de suas companhias se fundirem para formação do PayPal*

## - PAYPAL -

Em agosto de 2000, haviam conquistado mais de 5 milhões de usuários e trabalhavam para oferecer um melhor suporte às contas comerciais. Ao mesmo tempo, as opções de pagamento do eBay davam destaque cada vez maior ao PayPal, impulsionando o uso do serviço.

Faz sentido, então, que o eBay logo tenha se interessado pelo PayPal, vindo a comprá-lo em 2002 pelo extraordinário montante de US\$ 1,5 bilhão.

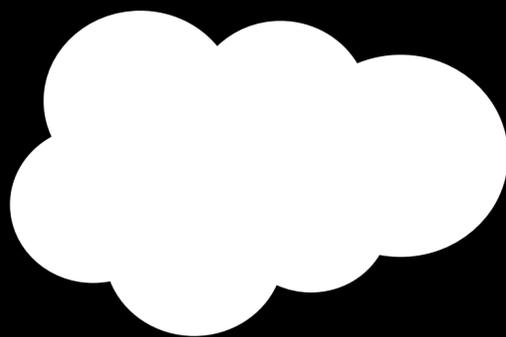
### **CURIOSIDADE**

O valor do bônus em dinheiro oferecido pelo PayPal aos usuários oscilou ao longo do tempo de US\$ 5 a US\$ 20.

O Paypal continua firme e mais forte do que nunca. Com mais de 290 milhões de usuários ativos, 18 mil funcionários em todo mundo e operando em 220 países, é a maior plataforma de serviços de transferência de dinheiro, e lidera a evolução dos pagamentos digitais. Em 2019 adquiriu a Honey, uma plataforma de compras que oferece descontos e recompensas a compradores on-line, por US\$ 4 bilhões.

**SALESFORCE**

**O FRESCOR  
DAS NOVAS  
IDEIAS**



## - SALESFORCE -

A Salesforce é uma empresa americana de sistemas sob demanda, mais conhecida por ter produzido a plataforma de gestão de clientes Sales Cloud. Fundada em março de 1999 por Marc Benioff, ex-executivo da Oracle, é considerada inovadora desde os seus primeiros dias.



*Apartamento próximo à casa de Benioff onde foi iniciado o projeto*

A inspiração para a formação da empresa veio de um questionamento de Benioff: “Por que um software corporativo não pode ser tão fácil de usar quanto a Amazon.com?”. Esse propósito conduziu a Salesforce a desenvolver seu CRM (Customer Relationship Management) para uso remoto, hospedado na nuvem e acessado de qualquer navegador – um conceito totalmente novo para a época.

Ao contrário do modelo convencional (em que era vendido um CD para instalação do software no computador, cobrando depois pelas grandes atualizações no sistema), a Salesforce revolucionou ao definir a maneira de cobrança: foi pioneira no modelo de software como serviço (SaaS), ou “software por assinatura”, cobrando um valor mensal por usuário para uso do CRM. Esse formato permitia ao cliente adquirir e expandir funções conforme a necessidade, sem preocupações com a gestão da infraestrutura.

## **VENDAS E FIDELIDADE DO CLIENTE**

Com um produto inovador e um formato de cobranças incomum, o primeiro desafio foi ganhar a confiança das empresas. No início, sem uma abordagem estruturada de vendas, as lideranças da Salesforce incentivaram a equipe a abordar qualquer pessoa que conhecessem, em qualquer tipo de empresa. Como veio a confessar Marc Benioff no blog da Salesforce: “era mais um pedido de favor do que uma venda”. Os primeiros clientes usaram os serviços gratuitamente, em troca de avaliações sobre o CRM que foram utilizadas para aperfeiçoar e incrementar o produto.

Essa etapa os ajudou, também, a ter mais clareza sobre a persona. **Passaram a perseguir de forma incisiva os vendedores de pequenas empresas** (até 30 funcionários), abordando-os geralmente por e-mail. Interagir com os vendedores - e não com os tomadores de decisão - foi mais uma escolha incomum para a época. Entretanto, a acertada estratégia permitiu aprendizado rápido e orgânico das atividades e o entendimento das dores e oportunidades da área de vendas.

Foi assim, com grande entrosamento, que a Salesforce conquistou o interesse e a confiança dos clientes, que se mantinham fiéis à parceria. Era comum o vendedor mudar de emprego e levar a solução para o novo local de trabalho, por exemplo. Percebendo o valor da fidelidade dentro do seu modelo de negócios, a Salesforce estruturou, desde o início, uma área de Customer Success (ou sucesso do cliente), responsável por ajudar os usuários a extraírem o máximo das funcionalidades do CRM.



*Primeiro escritório da Sales Force, totalmente escalável,  
em julho de 2009*

## **CURIOSIDADE**

Hoje, a Salesforce possui cerca de 100 mil clientes, em 23 países. Inclui não apenas os pequenos, mas também gigantes como L'Oréal, Coca-Cola, Ford, Petrobras e muitas outras.

## **MENTE DE RAPOSA, ESPÍRITO DE PORCO**

A Salesforce também inovou ao realizar ações nada convencionais de marketing para divulgar seu CRM. Marc Benioff ficou conhecido por transformar eventos de relações públicas (especialmente os de outras empresas) em palco para a Salesforce. Algumas

histórias clássicas:

- No ano 2000, **Benioff organizou um falso protesto na conferência anual da Siebel, sua principal concorrente.** Os “manifestantes” ergueram placas com o texto “*No Software*” (bordão da marca) e gritavam palavras de ordem: “Softwares são obsoletos!”; “É hora de mudar para serviços na nuvem!”. O protesto foi tão plausível que virou manchete nos noticiários, levando centenas de novos clientes à Salesforce.



*Foto do protesto falso*

Na mesma época, **realizou turnê por diversas cidades dos EUA** oferecendo palestras para clientes, jornalistas, analistas e curiosos que queriam saber o que era o movimento “*No Software*”.

Esses encontros impulsionaram o sucesso da empresa, de acordo com Benioff em seu livro *“Behind the Cloud”*.

- Em outro evento da Siebel, realizado na França, **Benioff alugou todos os táxis do entorno do aeroporto e colocou sua equipe para levar os convidados do concorrente até o centro de convenções**. Durante todo o tempo do trajeto (45 minutos), passaram “pregando a palavra” da Salesforce. A Siebel chegou a acionar a polícia na ocasião.

- Em 2011, Marc Benioff foi convidado para discursar na conferência Openworld, organizada pela Oracle. Ao saber que a data da sua palestra havia sido adiada, Benioff soltou um comunicado para a imprensa dizendo que a Oracle havia cancelado sua participação, e que todos podiam encontrá-lo num restaurante próximo ao evento. “A nuvem não pode ser parada” - dizia no comunicado. Assim, **conseguiu desviar dezenas de visitantes da conferência para seu evento particular, onde falou dos diferenciais da Salesforce**.

## **CURIOSIDADE**

Nem toda ação inusitada da Salesforce foi bem sucedida. Em 2003, a empresa enviou 500 convites para um evento organizado pela Fundação Himalaia, onde haveria palestra do Dalai Lama. O material apresentava o líder budista meditando sob o lema “Não há software no caminho da iluminação”.

Ofendida, a Fundação Himalaia divulgou nota pública de indignação.

Para se retratar, a Salesforce assumiu o erro, enviou centenas de pedidos de desculpas, além de doar US\$ 100 mil para a Fundação.

## **O CENÁRIO ATUAL**

Em pouco tempo, a Salesforce tornou-se uma das principais plataformas de CRM do mundo. Ampliou seus serviços, e hoje opera inclusive com sistemas de inteligência artificial.

## CURIOSIDADE

A Salesforce é reconhecida como pioneira na criação de processos de vendas modernos. Lá tiveram origem a metodologia de “receita previsível”, a prospecção ativa de novos clientes, o cold call 2.0 e a especialização da equipe de vendas.

Aaron Ross, ex-líder da empresa, documentou esse pioneirismo no livro “Receita Previsível” - uma referência em metodologia para implantação de um processo de vendas escalável e previsível.

No primeiro trimestre fiscal de 2019, teve receita total de US\$ 3,74 bilhões, com aumento de 24% em relação ao ano anterior - um recorde, segundo a empresa.

NETFLIX

**SE INVENTAR E  
REINVENTAR,  
SEM PERDER  
A RELEVÂNCIA**

**N**

## - NETFLIX -

A Netflix, pioneira na distribuição de entretenimento via *streaming*, foi fundada por Reed Hastings e Marc Randolph em 1997, inicialmente com o nome de Kibble. Surgiu como um serviço de locações e vendas de DVDs, solicitados via site e entregues pelo correio. Desde 1999, possui modelo de cobrança baseado em assinatura - ou seja, cobra um valor fixo mensal, independentemente do número de títulos locados.

Os anos passaram, e a evolução da banda larga tornou a Internet mais rápida, robusta e acessível, possibilitando a transmissão de conteúdo on-line de qualidade. Com olhar direcionado ao cliente, a empresa logo percebeu que migrar do modelo de serviços físicos para o digital, além de reduzir despesas e riscos, traria mais comodidade e conveniência aos assinantes.

O serviço de *streaming* da Netflix foi lançado em 2007. Contudo, para suportar os custos de desenvolvimento e equilibrar as contas, mantiveram os dois modelos de negócio (físico e digital) simultaneamente, conduzidos por divisões distintas dentro da empresa. A tática foi duramente criticada por analistas de mercado, que diziam que a empresa praticava canibalismo corporativo ao concorrer consigo mesma. Entretanto, esse foi o “pulo do gato” da Netflix, pois permitiu uma suave transição de mercado em

## - NETFLIX -

direção ao *streaming* - que apesar de claramente indicar o futuro do negócio (e de crescer rapidamente), tinha menor margem de lucro.



*Site de apresentação do serviço de streaming, em 2007*

Cinco anos depois, ao divulgar balanço, a Netflix comprovou o sucesso da sua estratégia: perdiam 400 mil assinantes da mídia física por trimestre, enquanto ganhavam 2 milhões na plataforma de *streaming* no mesmo período. Nesta época, em 2012, a empresa já marcava presença em 40 países, com 33 milhões de assinantes na plataforma digital. Nada mal!

## CURIOSIDADE

A Netflix ainda possui o serviço de aluguel de DVDs nos EUA, com cerca de 3 milhões de assinantes (2018) de acordo com matéria divulgada na revista Variety. 190 mil assinantes abandonam o serviço a cada 04 meses, o que dá a estimativa de que a divisão de DVDs da Netflix chegará ao fim no ano de 2022.



## **EU SEI O QUE VOCÊS ASSISTIRAM NO VERÃO PASSADO**

Conhecer em profundidade os hábitos e preferências de seu público é uma estratégia da Netflix para reter clientes, mesmo com a entrada de diversos concorrentes no mercado.

Assim que lançou sua plataforma de *streaming*, a Netflix passou a ouvir seus clientes, organizando grupos focais na sede da empresa e em agências de comunicação espalhadas pelos EUA. Seu objetivo era descobrir preferências e entender o que estava em evidência, para então adquirir conteúdos interessantes.

Somado a esse conhecimento, a Netflix passou a analisar e categorizar cuidadosamente todos os filmes e programas de TV imagináveis, formando um banco de dados sobre entretenimento sem precedentes. Com essa base, **criou mais de 76 mil microgêneros para classificar seus títulos**, tornando-os específicos e atraentes. Assim surgiram as recomendações da plataforma para “Filmes aclamados pelo público”, “Documentários emocionantes sobre a luta contra o sistema” e “Comédias dramáticas irreverentes”, por exemplo.



*Exemplos da categorização de filmes e séries*

Este trabalho tem se mostrado eficiente na atração e fidelização de clientes, pois ajuda o consumidor a encontrar na plataforma algo que agrada. Porém, não é tarefa simples: a Netflix possui uma equipe de 40 pessoas espalhadas ao redor do mundo, os “taggers”, que são pagos para assistir e marcar manualmente todos os títulos com metadados – um processo tão sofisticado e preciso que envolve um treinamento formatado em 36 páginas, que ensina como classificar e capturar elementos narrativos para criar dezenas de diferentes atributos a cada obra.

## - NETFLIX -

Esses cuidados favorecem o tempo que os clientes passam usando a plataforma - o que gera ainda mais dados sobre preferências e hábitos. No site da Netflix, há uma área que explica o que os algoritmos captam dos assinantes:

- o conteúdo assistido e que nota foi dada aos títulos;
- em que horário assistiu;
- em quais aparelhos;
- por quanto tempo.

Com essas informações, a Netflix agrupa seus assinantes em categorias, e investiga o que deve recomendar para cada grupo em sua plataforma, e até em que posição as recomendações aparecerão.

## FAÇA VOCÊ MESMO

A estratégia baseada em dados permitiu à Netflix investir minimizando os riscos, apostando em conteúdos desejados pelo público. Porém, o alto custo de licenciamento dos títulos (que aumentou cerca de 700% entre 2011 e 2012) espremia a lucratividade.

A saída? Investir em **conteúdos originais**. Claro que produzir uma série ou filme tem altíssimo custo, mas **quanto mais material próprio a Netflix produz, me-**

**nor a necessidade de terceiros e, consequentemente, o poder de barganha deles.**

Assim, em 2013, a empresa lançou seus primeiros títulos originais, dentre eles “*House of Cards*”, “*Hemlock Grove*”, “*Arrested Development*” e “*Orange is the New Black*” – criados com base nos dados de preferências e interesses de seu público.

À medida que a competição por assinaturas de *streaming* começou a esquentar, com o fortalecimento de concorrentes como o Hulu, a Amazon Prime Vídeos e a HBO Go, as empresas de mídia começam a retirar seus catálogos da Netflix ou cobrar mais pelas licenças, levando a empresa a investir cada vez mais em produções originais.



Anúncio do premiado filme original da Netflix - *Beasts of no Nation* (2015)

Ted Sarandos, diretor de conteúdo da Netflix, divulgou em 2018 que 85% dos novos investimentos da empresa naquele ano foram direcionados para projetos originais.

## **CURIOSIDADE**

A produção Netflix ganha cada vez mais qualidade e destaque. Em 2017, a empresa conquistou seu primeiro Oscar, com “Os Capacetes Brancos”, na categoria Melhor Documentário Curta-Metragem.

Em 2019, o longa-metragem Roma recebeu 09 indicações ao Oscar, vencendo em três categorias: melhor filme estrangeiro, melhor diretor e melhor fotografia.

Em 2020, os títulos “O Irlandês” e “Histórias de um Casamento” concorreram ao Oscar de melhor filme; “Klaus” foi indicado como melhor animação; e o brasileiro “Democracia em Vertigem” concorreu na categoria de melhor documentário - entre outros destaques.

## **NÚMEROS DA GIGANTE**

A Netflix divulgou em 2019 relatório financeiro do terceiro trimestre de 2018, onde a empresa obteve 6,96 milhões de novos assinantes. A empresa possui

## **- NETFLIX -**

mais de 130 milhões de assinantes espalhados pelo mundo, garantindo uma receita trimestral de US\$ 3,9 bilhões. Só em 2019, a empresa investiu US\$ 6,9 bilhões em produções, mas recebeu de volta US\$ 11,3 bilhões em receita.

**EBAY**

**O PROJETO  
PESSOAL QUE  
MUDOU O  
COMÉRCIO**

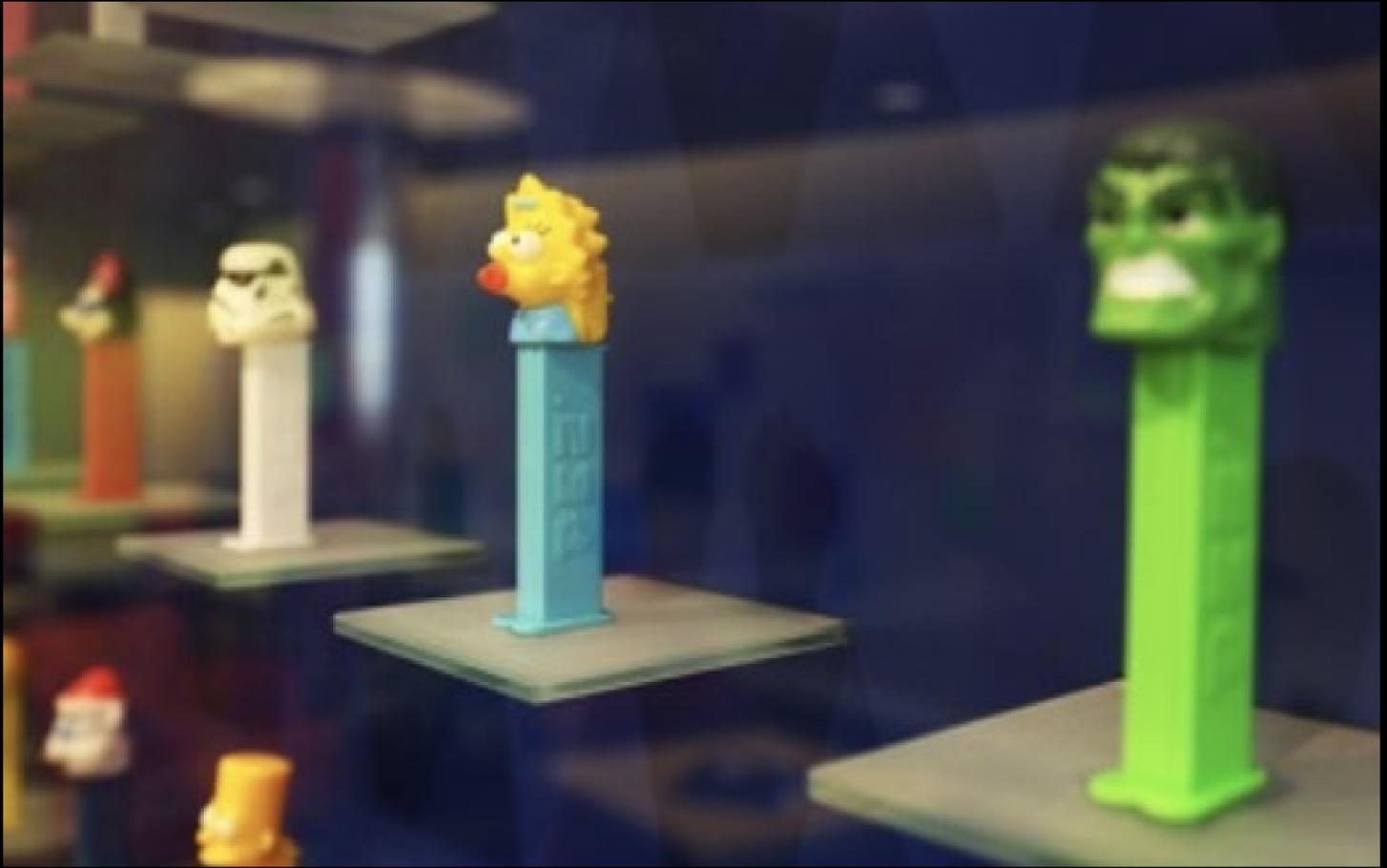
**ebay<sup>tm</sup>**

O Ebay é uma empresa de comércio on-line, fundada em 1995 por Pierre Omidyar, em San Jose - Califórnia. Foi pioneira no nicho de venda de pessoa a pessoa.

Voltando aos primeiros dias, Omidyar trabalhava na empresa de tecnologia General Magic quando decidiu se dedicar, ao longo de um feriado prolongado, a um projeto pessoal: **a criação de um site para a compra e venda entre pessoas físicas**, inspirado nos bazares, reuniões de trocas e “vendas de garagem”, tão tradicionais nos EUA. Sua ideia era promover leilões virtuais, para que os interessados “duelassem” pelos produtos, muitas vezes raros ou únicos. Nomeou o site de AuctionWeb.

## CURIOSIDADE

Talvez você tenha ouvido uma história diferente para o surgimento do eBay. Na mais famosa versão, Omidyar teria criado o negócio para ajudar a noiva, Pam, a trocar embalagens dos doces Pez com outros colecionadores.



*Display com coleção das embalagens Pez*

A história foi contada e recontada inúmeras vezes. Contudo, mais tarde, admitiram que a narração foi inventada por um gerente de relações públicas da empresa para atrair o interesse da mídia.

Omidyar, que encarava o site como um passatempo, não tinha a intenção de investir mais do que tempo no projeto. Então, **para divulgá-lo de modo gratuito, passou a inserir chamadas no Usenet** (um sistema mundial de grupos de discussão) **e em outros sites de nicho**, que muito lentamente foram levando público ao AuctionWeb.

Nas primeiras semanas, apenas 18 itens foram cadastrados para venda. Contudo, conforme os inte-

ressados em comprar conheciam o site, acabavam incluindo seus próprios itens para leilão, contando para mais pessoas sobre o site e compartilhando os links em blogs e páginas pessoais. E assim o processo era retroalimentado pelos usuários.

Uma vez iniciado esse círculo virtuoso, o AuctionWeb foi sendo espalhado gratuitamente pela Internet. Até o final de 1995, já havia hospedado milhares de itens para leilões e atraído mais de dez mil lances individuais.

## **CURIOSIDADE**

Alguns dos primeiros itens cadastrados para a venda no site, além de computadores e peças, foram antiguidades e itens colecionáveis, dentre eles: uma lancheira do Superman do ano de 1967 (vendida por US\$ 22), um pôster autografado por Michel Jackson (vendido por US\$ 400) e uma foto de Elizabeth Taylor autografada (vendida por US\$ 200).

Já o primeiro item vendido no site foi um ponteiro laser quebrado!



*Imagem de vídeo comemorativo criado pelo eBay com o depoimento do primeiro comprador - que ainda possui o item.*

## **AVALIAÇÃO DO NEGÓCIO**

Apesar do crescente número de interessados em seu site, Omidyar ainda mantinha o serviço gratuito. Até que a empresa que hospedava o AuctionWeb começou a reclamar do grande volume de tráfego recebido e passou a cobrar US\$ 250 ao mês pela hospedagem. Então, em fevereiro de 1996, mais para pagar as contas do que visando lucro, Omidyar passou a cobrar dos usuários.

Tinha dúvidas se os vendedores estariam dispostos a pagar pelo uso do site - o que poderia matar seu projeto. Porém, a resposta veio junto com pilhas e pilhas de envelopes que chegavam à sua residência contendo dinheiro, referentes a uma taxa que pas-

sou a cobrar sobre os produtos vendidos.

As quantias não eram grandes (alguns dos envelopes continham centavos), mas ao somar todos os valores recebidos, ao final de um mês descobriu um montante superior a US\$ 500, ou seja: mais do que o dobro do que precisava para manter a hospedagem do site.

## QUESTÃO DE CONFIANÇA

Logo no início, Omidyar estabeleceu diretrizes éticas para serem seguidas pela comunidade AuctionWeb, aconselhando os usuários a tratar com respeito e cordialidade as outras pessoas, e a sempre darem o benefício da dúvida ao surgirem problemas.

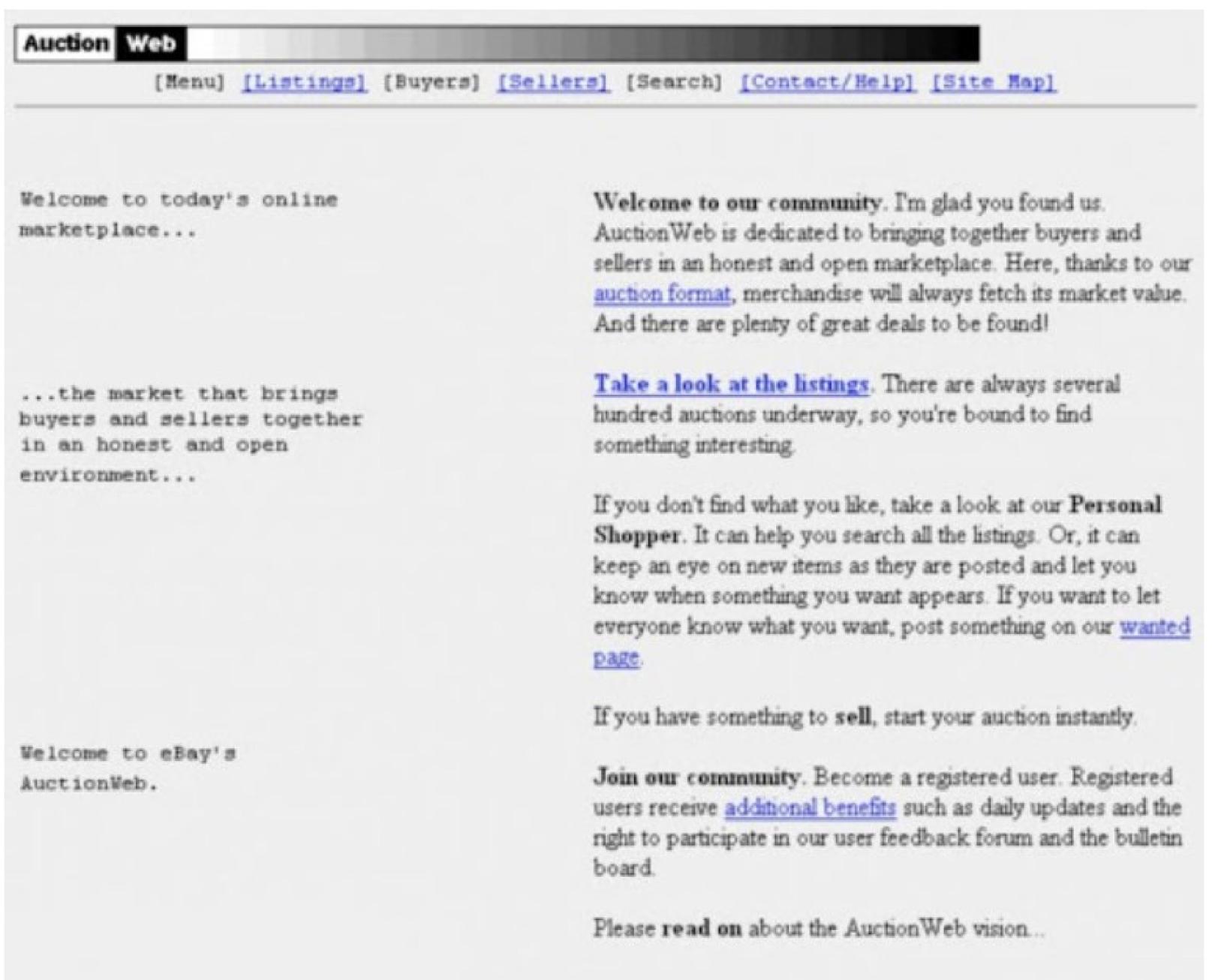
Quando compradores e vendedores discordavam, **entravam em contato diretamente com Omidyar por e-mail**. Ele recebia cerca de uma dúzia de reclamações por dia (quase sempre relatando algo que, no fundo, havia sido um mal-entendido) e **agia como intermediador**.

Com o passar do tempo, porém, o volume de reclamações foi aumentando e saindo do controle. Por isso, desenvolveu o “Fórum de Feedbacks”, um lugar

onde os compradores podiam relatar abertamente abusos de vendedores, assim como fazer elogios.

O tratamento ético e a atenção aos problemas eram notados pelos usuários, que confiavam no serviço. Na verdade, a confiança no site no começo era tão alta, e o sentimento de comunidade tão forte, que era comum os vendedores enviarem os itens antes mesmo de receberem os pagamentos (que na época eram realizados pelo correio).

Esta foi uma arma importante para o estabelecimento do negócio, já que naqueles tempos o índice de pessoas que usavam a Internet para transações comerciais ainda era muito baixo, justamente pela desconfiança no ambiente virtual. Um estudo do Pew Research Center, naquele ano, descobriu que apenas 8% dos americanos se sentiam confortáveis usando um cartão de crédito on-line, por exemplo.



*Imagem de uma das primeiras versões do site*

## DE PASSATEMPO A NEGÓCIO

Ainda em 1996, com o site caminhando e o dinheiro entrando, Omidyar sentiu que precisava de ajuda, especialmente para contabilizar e controlar os envelopes que chegavam. Assim, contratou o seu primeiro funcionário.

Em junho, quando as receitas dobraram pelo quarto mês consecutivo, superando os US\$ 10.000, Omidyar decidiu que era hora de oficializar o site como um negócio, e deixou seu trabalho na General Magic. Resolveu, então, convidar o colega Jeff Skoll, que na

## - EBAY -

época dava consultoria para o AuctionWeb, para ser parceiro do site.

Em setembro de 1997, logo após realizar sua milésima venda (um brinquedo do Jack Bird, da Vila Sésamo), o site mudou o nome definitivamente para eBay, em referência ao domínio onde o AuctionWeb era hospedado.



*Item da milésima venda do site*

No ano seguinte, o eBay investiu em frentes importantes para a expansão dos negócios, e contratou a executiva Meg Whitman como Presidente. Sua atuação deu ao grupo um olhar mais humano, e ainda mais direcionado ao usuário. Algumas das ações de Whitman:

- EBAY -

- Realizou uma série de entrevistas em grupo para verificar, em profundidade, a **experiência de comprar e vender pelo site;**
- Organizou **visitas a bazares, vendas de garagem e reuniões de trocas por toda a América, especialmente em localidades rurais, conversando com as pessoas sobre o eBay;**
- Identificou os principais **influenciadores** do momento e os levou à sede na Califórnia. Com muita pompa e mimos, **passavam o dia com a equipe, conhecendo o eBay.**

Whitman foi responsável também por uma das mais memoráveis atitudes do eBay junto ao seu público: quando tiveram um problema que deixou o site fora do ar por 22 horas, a equipe **ligou para cada um de seus 10 mil principais vendedores para se desculpar pelo ocorrido.**



*Meg Whitman*

Ainda sob seu comando, em 1998, o eBay abriu bem-sucedida oferta pública de ações (IPO). Com expectativa de negociar os papéis a US\$ 18, atingiram US\$ 53,50 em apenas um dia.

Por essas e outras, a trajetória de Whitman ficou marcada na empresa.

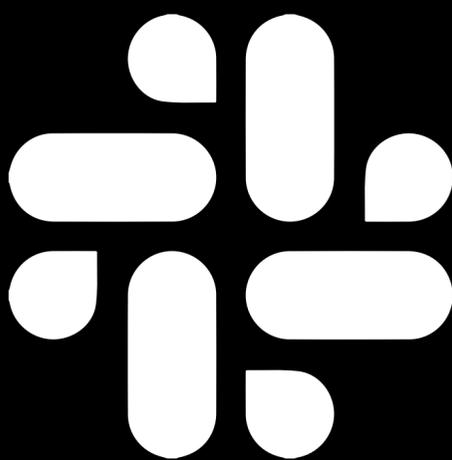
## **EBAY ATUALMENTE**

A empresa tem hoje 14 mil funcionários espalhados por todo o mundo. Em termos financeiros, divulgou relatório (relativo ao terceiro trimestre de 2019) demonstrando um faturamento total de US\$ 2,649 bilhões, exatamente o montante registrado pela companhia no mesmo período de 2018.

No mesmo relatório, o eBay declarou possuir 183 milhões de compradores ativos em todo o mundo - um aumento de 4% em relação ao ano anterior. Entretanto, houve queda no faturamento oriundo de vendas, que foi pequena, controlada e dentro do esperado, com a redução de 1%.

**SLACK**

# **CRESCIMENTO ESTRUTURADO**



Slack é um *software* para comunicação corporativa que concentra as informações e comunicações trocadas pela equipe em uma só plataforma, baseada na nuvem. A empresa foi fundada no Canadá, em 2009, por Stewart Butterfield. Na época, porém, era chamada de Tiny Speck, e tinha foco na criação de jogos eletrônicos.

Durante o desenvolvimento do título Glitch, um *multiplayer* massivo para a *web*, Butterfield e equipe criaram uma ferramenta de comunicação interna que visava conectar os funcionários dos escritórios canadense e americano, favorecendo a integração das equipes. Apesar de o jogo não atingir a audiência esperada, vindo a ser encerrado meses após seu lançamento, a ferramenta de comunicação que haviam desenvolvido mostrava grande potencial. Butterfield passou então a aprimorá-la, no final de 2012, para uso comercial. Deu-lhe o nome de Slack.

Em março do ano seguinte, tinha um produto base, mas ainda usado em pequena escala e sem validação do mercado. Então, ele e a equipe **começaram a contatar amigos que atuavam em ambientes corporativos, praticamente implorando para que testassem e avaliassem a plataforma.**

Quase que no laço, conseguiram em torno de 10 em-

presas para experimentarem o Slack Beta. **Ao contrário de outras empresas, a preocupação nessa fase não era a de expandir a base, e sim de testar e validar se a plataforma entregava valor aos usuários, motivo pelo qual estes foram seus únicos clientes por seis meses.**

## CURIOSIDADE

Stewart Butterfield participou de várias iniciativas de jogos que não tiveram sucesso. O primeiro deles, chamado Game Neverending, foi lançado em 2002 pela Ludicorp. O projeto foi descartado em 2004, mas a ferramenta de upload de imagem usada para criar o jogo deu origem ao Flickr, famosa rede social de compartilhamento de fotos, vendida ao Yahoo em 2005.

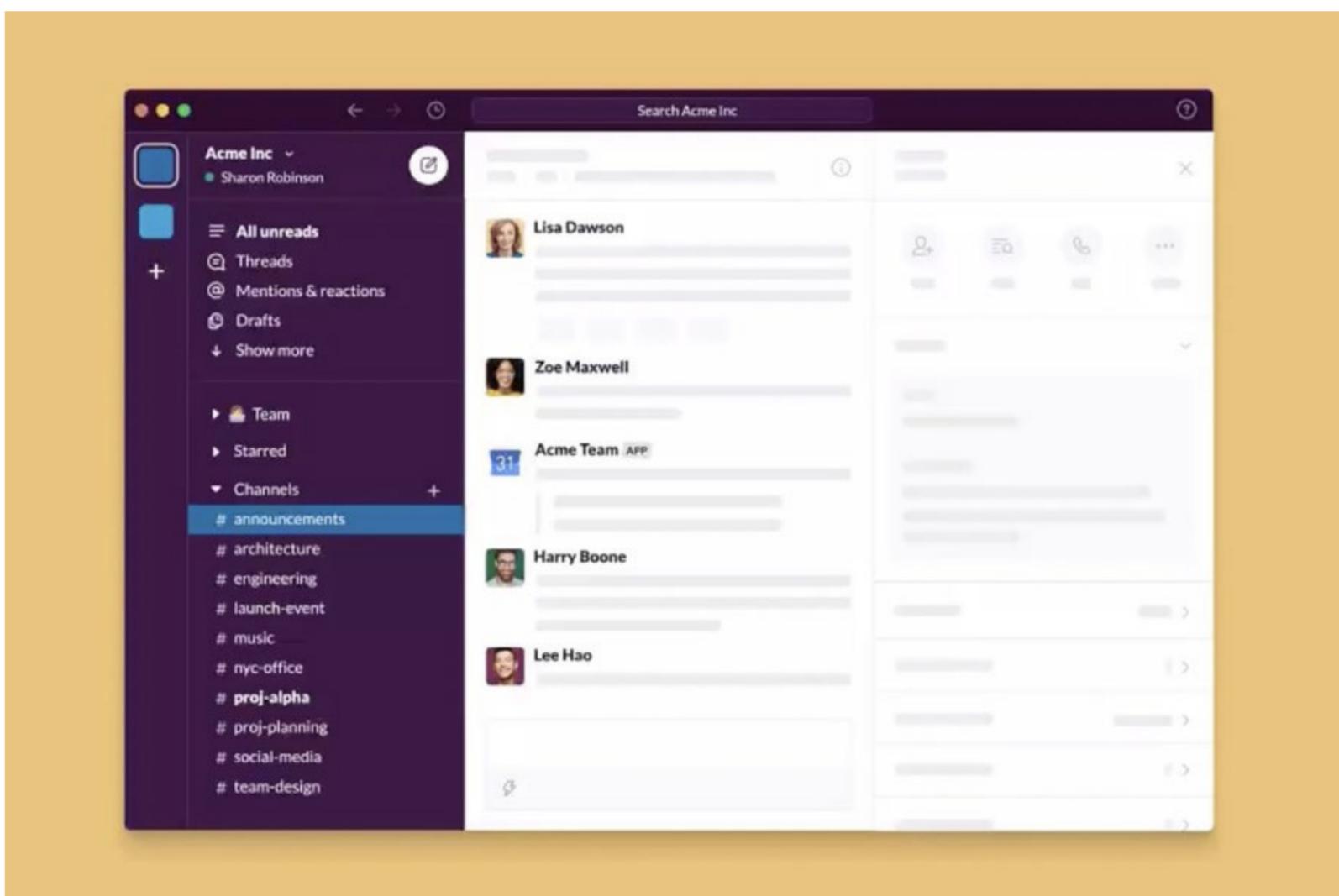
## PRIMEIROS AJUSTES

Os desenvolvedores rapidamente descobriram que o Slack funcionava de maneira muito diferente em grandes equipes, pois o amplo volume de mensagens e de tópicos tornava o uso da plataforma confuso, segundo observações dos usuários. Com esse foco, realizaram uma série de alterações no produto.

Na medida em que ajustavam o *software*, incluíam equipes maiores para testá-lo, e assim iam moldando a plataforma, com base nas correções e necessidades destacadas por quem de fato a utilizava.

Após concluída a etapa de testes e consolidadas as avaliações, em agosto de 2013 lançaram o Slack. Em release enviado à imprensa, **destacaram as boas percepções dos usuários em relação à plataforma**, convidando os leitores a experimentarem. O texto impactou pessoas comuns, que passaram a compartilhá-lo nas redes sociais. Resultado: no primeiro dia, 8 mil pessoas fizeram a inscrição no Slack. Duas semanas depois já eram 15 mil usuários.

Não demorou para que o time do Slack percebesse, entretanto, que impactar pessoas era diferente de engajar equipes inteiras. Então, disponibilizou materiais explicativos sobre a ferramenta (contando para que serve, como funciona etc.) e desenvolveu recursos para que os líderes pudessem convencer a equipe a substituir as diversas soluções usadas (como Skype para mensagens, Excel para acompanhamentos e e-mails para solicitações) pelo Slack, economizando tempo e dinheiro.



*A interface do Slack*

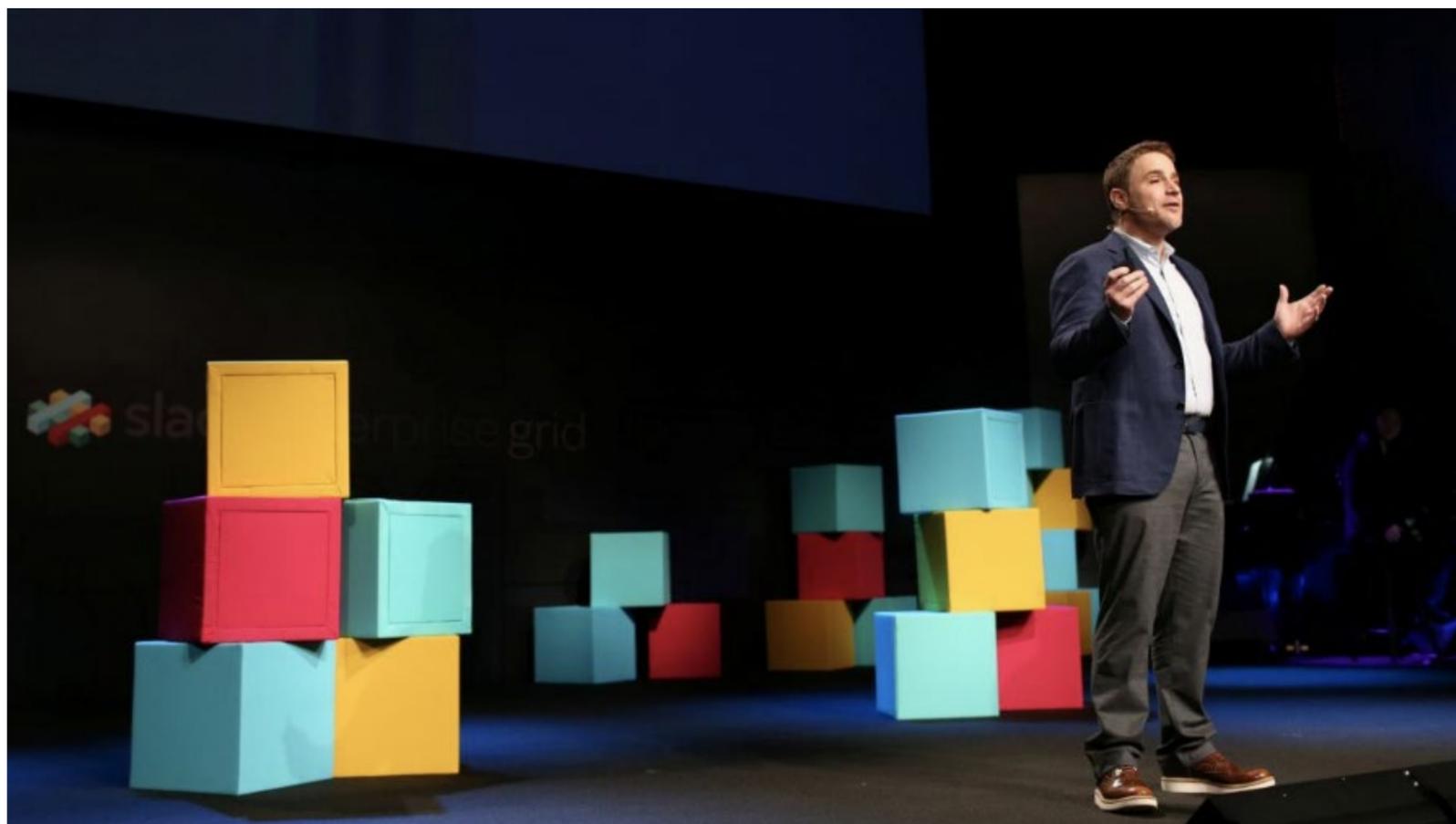
## REFINANDO A PLATAFORMA

Butterfield atribui grande parte da rápida tração da empresa a habilidade de tratarem com atenção os comentários dos usuários. **Desde o início, o Slack garantiu que todos os e-mails fossem respondidos e considerou cada chamado de ajuda como uma oportunidade para solidificar a lealdade e melhorar o serviço.**

Incluíram na plataforma um comando para envio de comentários e um botão de ajuda para solicitar suporte, ampliando as chances de receberem recomendações úteis de melhoria. **Também englobaram o Twitter como meio de comunicação e atendimento - o que no começo era feito pelo próprio Butter-**

## - SLACK -

**field**, que usava as interações com os clientes para fidelizar e aprender. Essa dedicação, aliada a um produto fácil e divertido de usar, proporcionou ao Slack rápido crescimento.



*Stewart Butterfield, executivo-chefe da Slack*

Em 2019, a empresa abriu capital na bolsa de valores, acompanhando a tendência das empresas de tecnologia. No primeiro trimestre de 2020, os números divulgados pela empresa apontavam a receita total de US\$ 201,7 milhões, um aumento de 50% em relação ao mesmo período do ano anterior, com faturamento calculado em US\$ 206 milhões - um aumento de 38%.

ZAPPOS

**VALIDAÇÃO**  
**“NA UNHA”**



A Zappos é um comércio eletrônico de sapatos, roupas e acessórios, criada no ano de 1999 por Nick Swinmurn. É famosa pelo atendimento sublime que oferece a seus clientes, digna de estudos de caso sobre relacionamento e fidelização.

Antes da Zappos, Swinmurn trabalhou por 11 meses na Autoweb, uma prestadora de serviços de compra de carros on-line, com o intuito de aprender como funcionava um negócio virtual. Ao deixar a empresa, fundou o portal 4Students.com, que foi encerrado algum tempo depois.

Nesse meio-tempo, uma frustração pessoal trouxe a inspiração que precisava para criar a Zappos: ao procurar um par de botas que queria comprar, visitou diversas lojas da cidade: uma tinha o estilo certo, mas não a cor; outra tinha a cor certa, mas não a numeração... E assim procurou por horas, sem sucesso. Se pudesse comprar on-line, pensou, não teria perdido tanto tempo! Mas na época não havia nenhuma loja virtual de calçados.

Ouvindo sua intuição, Swinmurn visitou a Footwear - loja tradicional de calçados, e sugeriu aos responsáveis uma parceria: **colocaria os sapatos da loja à venda de modo virtual. Caso recebesse encomendas, compraria deles pelo preço cheio e enviaria ao**

**comprador pelo correio.** Como não tinham nada a perder, os donos da loja concederam a autorização.

**Swinmurn, então, tirou fotos de alguns dos modelos e criou o Shoesite.com, colocando os produtos à venda.** Em pouco tempo passou a receber os primeiros pedidos, indicando que havia interessados em comprar até mesmo sapatos pela Internet.

Validada a ideia, precisava de dinheiro para melhorar o site, aumentar o número de produtos e buscar parcerias para obter mercadorias com melhor preço. Com esse foco, **arrumou emprego em uma gráfica enquanto, em paralelo, iniciou campanha para arrecadar contribuições para alavancar o negócio com a família, amigos, colegas de trabalho...** e até com o seu quiroprático!

Quando conseguiu juntar US\$ 150 mil (das contribuições e holerites guardados), deixou seu emprego e contratou seus primeiros funcionários.



*Discurso de vendas da shoesite.com*

## CURIOSIDADE

Naquele mesmo ano (1999), começaram a aparecer outras empresas vendendo sapatos on-line. Pensando em se diferenciar e constituir marca, o nome Shoesite foi trocado por Zappos, uma referência a “Zapatos” – ou sapatos em espanhol.

## CRESCENDO A EMPRESA

Para fechar contrato de compra e venda diretamente com as fabricantes de sapato, de modo a aumentar suas margens, precisava investir.

Apesar de as estatísticas do ano de 1998 mostrarem que o mercado de calçados dos EUA, que era de US\$ 40 bilhões, possuía volume de 5% vendido via catálogos com entrega pelo correio, os investidores sondados pela Zappos rejeitaram a ideia de negócio, justificando que “não se compra sapato sem antes experimentar”.

Foram 10 as recusas, até que conseguiu uma reunião com Tony Hsieh, da incubadora Venture Frogs, que se contagiou com a empolgação de Swinmurn ao explicar que 01 em cada 20 sapatos eram vendidos sem a presença física do comprador. Alguns dias depois, Hsieh escreveu seus termos e investiu US\$ 500 mil na Zappos.

Nessa época, eram dois os principais desafios: fazer com que as marcas de renome no mercado vendessem diretamente a eles (pois não tinham poder de barganha) e aumentar o tráfego para o site (já que não vendiam marcas de renome). Esse impasse drenou muito dos recursos da empresa. Mas Hsieh não

## - ZAPPOS -

desistiu, investindo entre US\$ 12 e US\$ 15 milhões do próprio bolso no negócio.

Em 2002, a situação da Zappos começou a mudar. Apesar de ainda não ser lucrativa, faturou naquele ano US\$ 32 milhões, depois de conseguir parceria com marcas maiores. Em 2004, com faturamento de US\$ 184 milhões, finalmente chamou a atenção da Sequoia - um dos grandes fundos de investimento de capital de risco dos Estados Unidos, que investiu US\$ 20 milhões na empresa.

No ano seguinte dobrou seu faturamento e, pela primeira vez em sua história, apresentou lucro. Foi quando começou a ser sondada pela Amazon, que acabou comprando a Zappos alguns anos depois.



*Centro de distribuição da Zappos em Kentucky*

## CURIOSIDADE

Quatro anos se passaram entre a primeira oferta de compra da Zappos pela Amazon e a efetivação do negócio, em 2009, por US\$ 1,2 bilhão. Hsieh cedeu às investidas com uma condição: que a Zappos continuasse operando como marca independente, sem ser absorvida pela Amazon frente aos clientes.

Nick Swinmurn deixou a Zappos muito antes disso, em 2006, porque se dizia “cansado de participar de reuniões sobre reuniões”.



Os últimos dados divulgados pela Zappos, em 2015, apontaram que a empresa possuía 1500 funcionários e US\$ 2 bilhões em receita anual. Tony Hsieh permanece à frente da marca até os dias de hoje.



*Praça central da Zappos decorada para celebrar duas décadas de negócios (2019)*

# REALIZAÇÃO



A tração.online ajuda startups e empresas inovadoras a **desbloquearem o crescimento**. Ajudamos a resolver dois desafios:

1) **Validação e iteração** - Auxiliamos no processo de validação de ideias, confirmando as dores que se propõe a resolver e testando o mercado até que ela tenha uma real aderência, encontrando o product market fit.

2) **Construção de máquinas de crescimento** - ajudamos projetos inovadores a encontrar e implementar os melhores canais para o crescimento preditivo e exponencial.

Resolvemos estes dois desafios através do processo de experimentação e da nossa metodologia Growth Path, já testada em mais de 200 startups de rápido crescimento.

**tracao.online**

# PARCEIRO



**GrowthHackers**  
Experiments

“Experiments by GrowthHackers é uma plataforma de gestão de growth hacking.

Gerencie o processo desde o mapeamento da estratégia de growth (northstar metric, omtm, objetivos), passando pela ideação e priorização de oportunidades, até a execução de sprints, deploy de testes e construção de uma base de aprendizado validados - tudo em um só lugar”

**[growthhackers.com](https://growthhackers.com)**

# PARCEIRO



Somos a maior rede de startups do Brasil! A Associação Brasileira de Startups é uma instituição sem fins lucrativos que existe para fomentar e representar as startups brasileiras. Com mais de 13.000 startups mapeadas, oferece ferramentas, conexões, capacitação e advocacy porque acredita no papel da inovação como motor de transformação para o país.

**[abstartups.com.br](http://abstartups.com.br)**

# PARCEIRO

**CLINT** Hub

Somos uma plataforma que conecta empresas que precisam vender mais com agências digitais de todo o Brasil.

**clint.digital**

# APOIADORES



# FONTES

## Pinterest

- <https://candybitsocial.com/news/history-of-pinterest>
- <https://www.businessinsider.com/pinterest-founding-story-2012-4>
- <https://www.referralcandy.com/blog/pinterest-marketing-strateg>

## Design Pickle

- <https://www.facebook.com/designpickle>
- <https://www.chargify.com/blog/subscription-rockstars-design-pickle/>
- <https://wpcurve.com/facebook-ads/>

## Tinder

- <https://growthhackers.com/growth-studies/what-ignited-tinders-explosive-growth>
- <https://www.builtinla.com/2018/02/08/tech-startups-talk-about-their-minimum-viable-products>
- <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/tinders-growth-strategy-swiping-to-success/>
- <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/08/5-milhoes-de-pessoas-pagam-para-usar-o-tinder.html>
- <https://www.nytimes.com/2014/10/30/fashion/tinder-the-fast-growing-dating-app-taps-an-age-old-truth.html>

# Twitter

- <https://www.referralcandy.com/blog/how-to-get-first-customers/>
- <https://buffer.com/resources/how-twitter-evolved-from-2006-to-2011>
- [https://www.reddit.com/r/startups/comments/aj2sg1/how\\_twitter\\_got\\_their\\_first\\_users/](https://www.reddit.com/r/startups/comments/aj2sg1/how_twitter_got_their_first_users/)
- <https://techcrunch.com/2011/01/04/twitter-foursquare-sxsw/>
- <https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/144273-twitter-registra-5-milhoes-novos-usuarios-diarios-trimestre.htm>

# Airbnb

- <https://www.businessinsider.com/how-airbnb-was-founded-a-visual-history-2016-2#the-duo-who-had-met-at-college-at-the-rhode-island-school-of-design-thought-acting-as-tour-guides-to-designers-would-be-a-fun-way-to-make-money-4>
- <https://canaltech.com.br/curiosidades/Airbnb-Plataforma-de-de-hospedagens-traz-opcoes-para-todo-o-tipo-de-turista/>
- <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2018/02/23/como-um-cereal-do-obama-ajudou-o-airbnb-a-virar-uma-empresa-bilionaria.htm>
- <https://www.fastcompany.com/3017358/19airbnb>
- <http://www.gettingmoreawesome.com/2010/11/24/airbnb-leverages-craigslist-in-a-really-cool-way/>

# Google

- <https://about.google/our-story/>
- <https://blog.codinghorror.com/building-a-computer-the-google-way/>
- <https://www.cnbc.com/2018/09/04/8-surprising-facts-you-might-not-know-about-googles-early-days.html>

- <https://www.dw.com/en/von-bechtolsheim-i-invested-in-google-to-solve-my-own-problem/a-4557608>

## Veed

- <https://www.veed.io/blog/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=gP1kOBi9X7I>

## Paypal

- <https://medium.com/@bharath.bkj/the-story-of-paypal-b708efe83064>
- <https://www.referralcandy.com/blog/paypal-referrals/>
- <https://www.fool.com/investing/complete-paypal-stock-history.aspx>
- <https://www.fool.com/investing/2019/12/09/better-buy-mastercard-vs-paypal.aspx>

## Salesforce

- <https://medium.com/@piotrzaniewicz/how-did-mark-benioff-get-first-clients-for-salesforce-com-9c9aa415fa22>
- <https://www.salesforce.com/br/>
- <https://www.computerworld.com/article/3427741/a-brief-history-of-salesforce-com.html>
- <https://www.salesforceben.com/brief-history-salesforce-com/>
- <https://www.businessinsider.com/marc-benioff-salesforcecom-chief-has-pulled-some-crazy-stunts-2012-3>
- <https://canaltech.com.br/resultados-financeiros/salesforce-registra-receita-recorde-ao-fim-do-primeiro-trimestre-fiscal-141159/>

# Netflix

- <https://www.referralcandy.com/blog/netflix-marketing-strategy/>
- <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679/>
- <https://www.myce.com/news/netflix-vp-word-of-mouth-is-the-best-marketing-tool-54915/>
- [https://media.netflix.com/pt\\_br/about-netflix](https://media.netflix.com/pt_br/about-netflix)
- <https://variety.com/2018/digital/news/netflix-streaming-dvds-original-programming-1202910483/>
- <https://canaltech.com.br/resultados-financeiros/netflix-bate-marca-de-137-milhoes-de-assinantes-e-receita-de-us-113-bi-no-ano-124914/>
- <https://producthabits.com/how-netflix-became-a-100-billion-company-in-20-years/>
- <https://www.quora.com/How-did-Netflix-get-initial-traction>
- <https://www.forbes.com/sites/adamhartung/2013/01/29/netflix-the-turnaround-story-of-2012/>

# Ebay

- <https://www.nytimes.com/2002/06/16/books/chapters/the-perfect-store.html>
- <https://www.cs.brandeis.edu/~magnus/ief248a/eBay/history.html>
- <https://www.infographicdesignteam.com/blog/history-of-ebay/>
- <https://www.ebayinc.com/company/our-history/>
- <https://books.google.com.br/books?id=1dk7DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>
- <https://www.inc.com/magazine/201312/pierre-omidyar/ebay-inspiration-more-effective-than-delegation.html>
- <https://investors.ebayinc.com/fast-facts/default.aspx>

# Slack

- <https://firstround.com/review/From-0-to-1B-Slacks-Founder-Shares-Their-Epic-Launch-Strategy/>
- <https://medium.com/@awilkinson/slack-s-2-8-billion-dollar-secret-sauce-5c5ec7117908>
- <https://blog.lemonadestand.org/an-in-depth-history-of-slack-and-its-overnight-success/>
- <https://exame.abril.com.br/negocios/slack-o-whatsapp-corporativo-abre-capital-nos-eua/>
- <https://investor.slackhq.com/news/news-details/2020/Slack-Announces-Record-First-Quarter-Fiscal-Year-2021-Results/>

# Zappos

- <https://fortune.com/2012/09/05/nick-swinmurn-zappos-silent-founder/>
- <https://www.businessinsider.com/nick-swinmurn-zappos-rnkd-2011-11>
- <https://www.nytimes.com/2011/04/10/fashion/10HSEIH.html>
- <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2015/05/11/what-is-happening-at-zappos/#b1dbf504ed87>

# CRÉDITOS

---

Realização

**Time Tração.online**

Pesquisa e Redação

**Adriane Bueno**

**Time Tração.online**

Arte & Design

**Laércio Bizzarri**

---

Time Tração.online

**Guilherme Negri**

**Dalker Walter**

**Maurílio Alberone**

**Alexandre Ferrari**

**Wilson Campanholi Jr**

**Juliana Silva**

**Carlos Filho**

**Jair Campos Amaro**

**Grazielle Oliveira**

**Felipe Augusti**

**Faça  
coisas  
que  
não  
escalam**



**CLINT** Hub