

Prefácio especial para a edição brasileira

Seja bem-vindo ao Hacking Growth! Você está prestes a descobrir os segredos das maiores histórias de sucesso do Vale do Silício de uma maneira prática e direta, para assim conseguir fazer sua startup crescer em alta velocidade.

Tive meu primeiro contato com o trabalho de Sean Ellis em seu blog “Startup Marketing”, quando fundei uma startup chamada Rock Content em 2014. Atuando como CMO e cofundador, me deparei com um desafio comum dos empreendedores de primeira viagem: crescer ou morrer! Desde então o mercado brasileiro cresceu muito e os ensinamentos de Sean Ellis vem sendo amplamente adotados. Por aqui, startups de tecnologia como a Rock, Resultados Digitais, Conta Azul, Guia Bolso, Nectar CRM, Meetime, Kenoby e muitas outras seguem crescendo em alta velocidade, adotando o jeito hacker de pensar sobre marketing. Os resultados é claro, são impressionantes. Juntas essas empresas saíram do zero na última década e passaram a atingir milhares (ou milhões!) de pessoas, captaram milhões de dólares em investimentos e empregam equipes de centenas de profissionais.

Quando se começa um novo negócio, essa difícil escolha requer que você, um empreendedor e *marketer* com poucos recursos, tenha que se virar para encontrar estratégias pouco convencionais de crescimento. Velocidade é essencial, pois, no mundo moderno, se você não cresce rápido, dificilmente vai conseguir se tornar uma empresa madura. Usando as técnicas de Sean Ellis na Rock

Content, conseguimos aprender muito sobre o que nossos usuários queriam e assim atingir resultados que nos impressionaram, dos quais nos orgulhamos muito.

Criamos, por exemplo, ferramentas que ajudam nossos clientes e potenciais clientes a gerar ideias de *blog posts*, como a Máquina de Títulos (maquinadetitulos.com.br), e a descobrir quem seriam seus clientes em potencial com o Gerador de Personas (geradordepersonas.com.br). Entender a necessidade dessas pessoas e assim dar a elas o que queriam nos permitiu criar um produto que hoje é adotado por quase 2 mil empresas: um blog que atinge mais de milhões de pessoas todos os meses com conteúdo de qualidade. E é por isso que eu adoro este cara!

Ao abrir o Hacking Growth, você está prestes a entender como empresas como o LinkedIn, o Pinterest e a Uber conseguiram entrar para o hall da fama das empresas de tecnologia que atingiram um hiper crescimento e entender como as lições deles podem ser aplicadas em sua empresa.

Enquanto muitos pensam que essas empresas tiveram sorte e cresceram rápido apenas por possuírem bons produtos, a verdade é que todas elas adotaram uma abordagem científica e metódica em relação ao seu próprio crescimento. Sean deu a esse método o nome de “*Growth Hacking*”, e rapidamente ele se tornou uma disciplina obrigatória no currículo de empreendedores e profissionais de marketing.

Growth Hacking é o processo sistemático usado por empresas para aumentar sua base de clientes e suas receitas, baseando-se em aprendizado e experimentação constantes.

É importante que você saiba que sair do zero para atrair pessoas para conhecerem e usarem seu produto não é algo fácil – e não existem métodos que trarão resultados imediatos. Não existe fórmula mágica aqui. Em cada um dos exemplos encontrados neste livro você perceberá que levou tempo e demandou muito esforço e disciplina para que essas empresas chegassem lá. Conhecer seu público, seus clientes e seu mercado é algo desafiador, mas se você atingir o foco necessário para tal, também será possível levar seu negócio ao crescimento exponencial.

Outra grande lição do livro é que muito se fala sobre *Growth Hacking* hoje, mas o que a maioria das empresas esquece é que *Growth Hacking* não é apenas a respeito de trazer mais tráfego ou pessoas para seu site. É importante não se iludir com métricas de vaidade, que podem te distrair na jornada rumo ao sucesso. Tráfego não é a única resposta. Leads não são a única resposta. Muitas vezes ficamos obcecados com números ilusórios que apenas alimentam nosso ego e acabamos esquecendo do objetivo final, que é criar novos clientes felizes e retê-los.

Para alcançar o sucesso é necessário encontrar suas métricas certas de aquisição, ativação e retenção de usuários, aprender e iterar constantemente e entregar um produto cada vez melhor.

Este livro é uma base sólida para fazer sua empresa crescer, com uma visão ampla, direto dos ombros dos gigantes de tecnologia. Não importa se você está focado em marketing de conteúdo, mídias pagas, e-mail marketing ou qualquer outro canal que você escolha. O que importa é que você tenha uma abordagem disciplinada de aprendizados para adaptar seu negócio cada vez mais às necessidades dos clientes. Sua empresa não pode se tornar um robô que só pensa em números e a abordagem de Sean tornará sua empresa mais humana.

Uma startup não é apenas sobre números, e sim sobre construir uma máquina poderosa de crescimento em alta velocidade. As melhores startups combinam dados com suas experiências e aprendizados para seguir crescendo de maneira sustentável. É preciso esquecer as fórmulas mágicas e criar uma marca que evolua com os seus clientes.

Ao virar a última página deste livro, você também vai querer se aprofundar, e por isso deixo aqui uma dica: Sean Ellis criou uma comunidade poderosa de profissionais como você, da qual você pode fazer parte gratuitamente. Se quer dominar o crescimento da sua empresa, o GrowthHackers (growthhackers.com) é o lugar onde você vai querer estar para trocar figurinhas com outros profissionais e se atualizar com as melhores práticas do mercado.

Foque no longo prazo, dedique-se para transformar sua empresa em uma máquina de aprender. Não é porque algo funcionou para outra empresa e outro perfil de cliente que vai funcionar para

you! Create a system and thus you will have a chance of joining the global technology giants. Solving a real problem is the best way to guarantee your success and reach there.

Good luck on the journey and *happy hacking!*

Diego Gomes | @dttg Fundador e CMO da Rock Content e do 12minutos.

Sumário

Introdução	03
Parte 1: O método	31
1. Como montar uma equipe de crescimento	33
2. Como saber se seu produto é “must-have”	63
3. Como identificar suas alavancas de crescimento	93
4. Testando em ritmo acelerado	117
Parte 2: O guia do growth hacking	145
5. Hacking para a aquisição	147
6. Hacking para a ativação	179
7. Hacking para a retenção	209
8. Hacking para a monetização	241
9. Um ciclo virtuoso de crescimento	273
Agradecimentos	287
Notas	291
Índice remissivo	309

Introdução

Quando eu, Sean, recebi uma ligação do criador do Dropbox em 2008, a situação complicada que a startup vivia imediatamente despertou meu interesse. O serviço de armazenamento e compartilhamento de arquivos na nuvem que Drew Houston lançara um ano antes tinha conquistado uma boa base inicial de fãs, sobretudo na comunidade tecnológica do Vale do Silício. Antes mesmo de finalizar o produto, Houston havia subido na internet um vídeo explicando passo a passo como o Dropbox funcionaria. Com essa tacada, conquistara o apoio da poderosa incubadora Y Combinator e uma enxurrada de early adopters.

Então, um segundo vídeo postado no site agregador de notícias Digg viralizou, levando a lista de espera da versão beta a subir instantaneamente de 5 mil para 75 mil interessados, e ficou patente para Houston que ele tinha algo bom nas mãos.¹ Só que, embora a nova safra de usuários conquistados na estreia oficial estivesse satisfeita com o serviço, Houston vinha tendo dificuldade para emplacar a ideia fora dos círculos tecnológicos e não havia tempo a perder, pois a concorrência era feroz: uma startup, a Mozy, tinha três anos de vantagem no mercado; outra, a Carbonite, levantara um total de US\$ 48 milhões, ao passo que Houston conseguira apenas US\$ 1,2 milhão em capital-semente. Enquanto isso, as gigantes Microsoft e Google se preparavam para entrar no mercado de armazenamento na nuvem. Como aumentar a base de clientes do Dropbox com uma concorrência desse calibre?

Houston queria saber se eu tinha alguma ideia para ajudar o Dropbox a conquistar mais usuários, pois a safra inicial, embora bastante sólida, não era suficientemente grande. Eu estava encerrando uma temporada como VP interino de marketing na Xobni, startup tocada por um amigo de Houston, Adam Smith, que foi quem sugeriu que nos encontrássemos para falar sobre os desafios do Dropbox. No Vale do Silício, minha reputação àquela altura era a de alguém capaz de ajudar empresas a deslanchar, sobretudo aquelas com pouco dinheiro e às voltas com uma concorrência feroz, como o Dropbox. Minha primeira experiência de sucesso nessa área foi com a Uproar, pioneira de jogos online que virou um dos dez maiores sites de games, com mais de 5,2 milhões de jogadores à época do IPO, em dezembro de 1999 – e isso diante de uma agressiva investida no setor por Sony, Microsoft e Yahoo!.² Também me dediquei a iniciativas de crescimento no LogMeIn, serviço inovador criado pelo fundador da Uproar, ajudando a empresa a se transformar na líder do mercado – apesar de uma pesada campanha de marketing feita pelo principal concorrente, o GoToMyPC. O segredo? Trabalhei com os engenheiros para usar a tecnologia para um fim que, segundo eles, era bem incomum: desenvolver novos meios de encontrar clientes, interagir com esse público e descobrir, dessa interação, como ajustar a mira, aumentar a base de usuários e fazer o investimento no marketing dar mais retorno.

Comecei minha carreira em 1994, como vendedor de mídia impressa para uma publicação de negócios – bem quando o mercado começava a migrar para o digital. Não entendia nada de engenharia de software, mas sabia que o futuro estava na internet. Então, quando conheci o fundador do portal de games Uproar, decidi investir parte de minhas economias e ir trabalhar com eles – de novo, vendendo publicidade. Não demorei a perceber o perigo de apostar só no marketing tradicional – incluindo a versão digital de esquemas antigos, como banners em sites – para fazer um negócio crescer. No entanto, a ficha só caiu mesmo quando comecei a ouvir “não” de grandes agências de publicidade, como a Saatchi e a Ogilvy, que se recusavam a recomendar banners na Uproar a seus clientes porque o site não tinha uma base de usuários grande o suficiente. Fui encarregado pelo criador da Uproar

de descobrir como atrair mais usuários – e depressa (até porque minha comissão de vendas dependia disso). Minha primeira estratégia foi publicidade paga em portais como o Yahoo! Isso puxou bastante o crescimento, mas saía caro, e, como Drew Houston descobriria depois com o Dropbox, o retorno não era lá essas coisas. Na mesma época, Sony, Yahoo! e Microsoft começaram a entrar com tudo no mercado, inundando a internet com anúncios de games. A Uproar, que ainda engatinhava, não tinha nem de longe o cacife necessário para enfrentar as três. Eu precisava achar outra saída.

Foi então que tive a ideia de criar uma modalidade de publicidade inédita: permitir que sites de terceiros colocassem games da Uproar de graça em suas páginas. Com isso, esses sites dariam algo interessante a seus visitantes e a Uproar ganharia exposição àquele público. O fundador aprovou a ideia. Em poucas semanas, o pessoal da engenharia e eu criamos um novo game, para um só jogador, que podia ser inserido em qualquer site com apenas um trecho de código – um dos primeiros widgets integráveis a sites de terceiros. Os donos dos sites seriam afiliados da Uproar e receberiam a bagatela de US\$ 0,50 a cada novo jogador que a Uproar adquirisse por meio do site. O custo era baixo para nós e, como o jogo era bacana, os afiliados gostavam de tê-lo.

Aproveitando a deixa, testamos outra ideia: incluir um link (“Adicione esse game a seu site”) para que donos de outros sites também pudessem disponibilizar o jogo nas respectivas páginas. Quando vimos o número deles decolar, realizamos testes com versões distintas do texto de apresentação, de calls to action e do game grátis – tudo para encontrar a combinação mais eficaz. Para a Uproar, o resultado foi um crescimento explosivo: em pouco tempo, os games grátis estavam em 40 mil sites e a empresa chegava ao topo do mercado de jogos online, batendo as gigantes e suas bombásticas campanhas de marketing. De lá para cá, muitas organizações usaram essa estratégia. O exemplo mais famoso é o do YouTube, que cresceu como louco ao permitir que sites de terceiros incorporassem seu player, o que espalhou vídeos do YouTube por toda a internet e transformou o vídeo online em verdadeiro fenômeno.

Esse resultado levou o fundador da Uproar a me chamar para fazer deslanchar seu novo projeto, o LogMeIn, que permitia o acesso a arquivos, e-mails e programas armazenados no computador de casa ou do trabalho de qualquer aparelho conectado à internet. Embora uma campanha agressiva de marketing em buscadores tivesse produzido uma explosão inicial de sign-ups, o interesse logo arrefeceu. De novo, constatei que o retorno da publicidade não compensava o custo – sobretudo porque, para se diferenciar de seu feroz concorrente, o GoToMyPC, o LogMeIn tinha pivotado (por sugestão minha) do modelo pago para o freemium. O investimento na aquisição de clientes, incluindo uma conta mensal de mais de US\$ 10 mil em publicidade, não dava retorno. Apesar de testar muitas versões de anúncios e uma série de keywords e plataformas de publicidade, a taxa de conversão era baixíssima. E estamos falando de um serviço claramente útil e, de quebra, grátis. Fui, mais uma vez, buscar na tecnologia uma solução nova para o problema.

Decidi que devíamos ouvir pessoas que haviam baixado o programa, mas deixado de usá-lo depois de certo tempo. Como tínhamos pedido o e-mail no momento da instalação, enviamos a elas uma mensagem perguntando por que não estavam usando o LogMeIn. Hoje, soa óbvio, porém na época era uma ideia radical. Em alguns dias, as respostas recebidas davam uma explicação inequívoca: ninguém acreditava que o serviço fosse realmente grátis. Naquele tempo, o modelo freemium era novidade e, para muitos, bom demais para ser verdade. Constatado esse fato, juntei as equipes de marketing e de engenharia para discutir maneiras de modificar a landing page para deixar claro que havia, sim, uma versão grátis do LogMeIn, que não era enganação. Provamos várias iterações do texto e do layout da página, mas sem muito resultado. Então, um dia, colocamos na página um link para quem quisesse comprar a versão paga. Assim, a combinação de layout, mensagem e produto fez a taxa de conversão triplicar. E esse foi só o começo. Esmiuchando os dados, descobrimos uma debandada ainda maior entre pessoas que baixavam o programa, mas nem chegavam a usá-lo. Fizemos outros testes, mudando o processo de instalação, as etapas do cadastro e muito mais coisas. No final, a taxa de conversão subiu

tanto que anúncios em buscadores voltaram não só a compensar, como podiam ser escalados mais de 700% com retorno positivo. Depois disso, o crescimento disparou.

Em questão de semanas, tínhamos achado novamente uma solução com uma fórmula que incluía doses saudáveis de pensamento “fora da caixa”, a colaboração de profissionais de vários departamentos, testes de mercado em tempo real (a custo baixo ou zero) e o compromisso de agir depressa com base nos resultados. São os mesmíssimos ingredientes que, mais tarde, transpus para o modelo de growth hacking abordado neste livro.

A Uproar e o LogMeIn não foram, obviamente, as únicas startups que combinaram know-how em programação e marketing para crescer no novo contexto digital. O Hotmail foi um dos primeiros a explorar o potencial viral de produtos digitais – o poder de “se venderem sozinhos” – ao adicionar a chamada “P.S.: get your free email at hotmail” no pé de toda mensagem enviada pelo serviço, com o link de uma página na qual o destinatário podia abrir sua conta.³ Na mesma época, o PayPal mostrou como era possível crescer de maneira extraordinária criando sinergias entre um produto e uma plataforma digital popular, o eBay. Ao ver que no eBay havia vendedores anunciando o PayPal como um jeito simples de pagar, o time da empresa criou o AutoLink, mecanismo que automaticamente inseria o logo do PayPal e um link para o vendedor se cadastrar e usar o serviço em tudo o que estivesse vendendo. O AutoLink triplicou o número de leilões que usavam o PayPal no eBay e deflagrou o crescimento viral do serviço na plataforma.⁴ Já o LinkedIn, que penou para ganhar tração no primeiro ano, viu o crescimento disparar no final de 2003, quando o time de engenharia criou uma solução engenhosa para que o usuário puxasse seus contatos no Outlook para adicioná-los a sua rede profissional. O resultado foi um aumento explosivo dos efeitos de rede.⁵ Em cada caso desses, o crescimento não exigiu nem publicidade tradicional nem grandes verbas, e sim uma boa dose de astúcia tecnológica.

Esse novo jeito de conquistar, ampliar e reter uma base de clientes veio substituir planos de marketing tradicionais, campanhas de lançamento caras e grandes verbas publicitárias por um

marketing incorporado ao próprio produto, por meio de software. Seu impacto e o custo-benefício eram espetaculares. E mais: a crescente capacidade de empresas de coletar, armazenar e analisar vastos volumes de dados de usuários e de monitorá-los em tempo real permitia que até startups testassem novos recursos, mensagens, branding e outras iniciativas de marketing a custo cada vez menor, a uma velocidade muito maior e com uma taxa de sucesso superior. O resultado foi o surgimento de um método rigoroso para utilizar experimentos multifuncionais e de alta velocidade para acelerar o crescimento no mercado, o qual logo batizei de *growth hacking*.

Depois do sucesso de minha estratégia de crescimento no LogMeIn, tinha decidido me dedicar a auxiliar startups em estágio inicial a acelerar o crescimento com o uso de testes. Então, quando Drew Houston me ligou para saber se eu podia ajudar o Dropbox, mal podia esperar para implementar o método que havia criado. A primeira providência que tomei foi convencer Houston a fazer uma sondagem simples de usuários e, com isso, calcular o grau de necessidade do produto, o que chamei de índice “must-have”. A pesquisa fazia uma pergunta simples: “Como você se sentiria se não pudesse mais usar o Dropbox?”. As alternativas eram “Muito frustrado(a)”, “Um pouco frustrado(a)”, “Nada frustrado(a)” e “N/A (não se aplica) – parei de usar o produto” (não pergunto se a pessoa está satisfeita com um produto, pois acho que isso não gera respostas muito relevantes; frustração é um indicador da fidelidade muito melhor do que satisfação). Como já havia feito a mesma pesquisa em várias startups, sabia que, se mais de 40% dos entrevistados respondessem “Muito frustrado(a)”, o potencial de crescimento da empresa era alto; caso não atingisse esse limiar, a dificuldade para crescer seria grande (por causa da apatia dos usuários). Então, quando os resultados da pesquisa do Dropbox chegaram, até eu me espantei: seu índice era espetacular, sobretudo entre usuários que tinham explorado grande parte dos recursos do produto. Portanto, o potencial de crescimento era enorme.

Propus a Houston que, em vez de gastar mais com publicidade, fossem realizados testes para achar outras maneiras de explo-

rar todo esse potencial. Houston concordou e me contratou como diretor interino de marketing por um período de seis meses. Formado em engenharia pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), ele já fizera um bom uso do que sabia ao criar o Dropbox; agora, aplicaríamos aquele conhecimento para levar o produto a um número muito maior de usuários e garantir que ficassem encantados com ele.

O segundo passo foi mergulhar nos dados dos usuários. Vimos, por exemplo, que um terço deles tinha chegado por indicação de alguém que já usava o serviço. No entanto, embora o boca a boca fosse alto, não era o suficiente para que a empresa crescesse à velocidade necessária. Houston criara algo que as pessoas adoravam – a ponto de indicarem aos amigos –, mas que ainda não tinha alcançado todo o seu potencial de conquistar clientes novos. Era um perfeito exemplo de uma falácia muito comum no mundo das startups: achar que basta criar algo espetacular para que os clientes se materializem.

Fiquei pensando em como tornar mais fácil e interessante para os fãs iniciais converterem mais pessoas – em como não só aproveitar aquele forte boca a boca, como ampliá-lo. Fizemos um brainstorming – eu, Houston e Albert Ni, estagiário que ele tinha contratado para o projeto – e decidimos desenvolver um programa de indicação como o do PayPal. O único porém era que o PayPal tinha dado um crédito de US\$ 10 ao usuário em troca de indicações (Elon Musk, um dos fundadores da empresa, acabou revelando extraoficialmente que isso custara entre US\$ 60 milhões e US\$ 70 milhões) e o Dropbox não tinha cacife para “comprar” usuários.⁶ Foi então que tivemos uma luz: e se oferecêssemos algo de claro valor para as pessoas – mais espaço de armazenamento – em troca de indicações? Na época, o Dropbox usava servidores de baixo custo da Amazon (os S3), o que significava que seria simples e barato aumentar a capacidade da infraestrutura. Usando o programa do PayPal como modelo, nossa pequena equipe criou um programa de indicação que dava 250 megabytes de espaço extra para o usuário que indicasse o serviço a alguém, que também receberia 250 megabytes a mais. Na época, isso equivalia a um disco rígido inteiro – de graça. Era um incentivo fortíssimo.

Quando o programa foi lançado, o número de convites enviados por e-mail e redes sociais imediatamente disparou, levando a um aumento de 60% na adesão por indicação. O plano estava funcionando, não havia dúvida. Contudo, não paramos aí. Decidida a tirar o máximo da oportunidade, nossa equipe trabalhou sem cessar durante semanas para otimizar o programa: mensagens, detalhes da oferta, convites por e-mail, experiência do usuário, elementos de interface. Com a adoção do que chamo de processo de testes em ritmo acelerado, começamos a avaliar a eficácia dos testes que fazíamos quase que tempo real. Duas vezes por semana, analisávamos os resultados de cada novo experimento, víamos o que estava funcionando ou não e usávamos esses dados para decidir que mudanças testar em seguida. Depois de muitas tentativas, os resultados foram melhorando: no início de 2010, os usuários do Dropbox estavam mandando mais de 2,8 milhões de convites por mês para os amigos, e a empresa passara de apenas 100 mil usuários à época do lançamento para mais de 4 milhões. Tudo isso em apenas 14 meses e sem gastar nada com marketing tradicional, sem banners, sem promoções pagas, sem comprar listas de e-mails. Aliás, quando encerrei minha temporada na empresa, em março de 2009, o Dropbox passou nove meses sem um profissional em tempo integral responsável pelo marketing.⁷

Enquanto isso tudo acontecia, esse novo método para conquistar mercado e adquirir clientes – o qual trocava o velho modelo de grandes verbas de marketing e estratégias não científicas e não mensuráveis por iniciativas mais econômicas e eficazes, uniformes e movidas a dados – se alastrava pelo Vale do Silício. Inovadores em outras empresas começaram a criar esquemas similares de geração e teste em ritmo acelerado de ideias para crescer. No final de 2007, o Facebook montou um time oficial de crescimento, batizado de The Growth Circle, com especialistas em gestão de produtos (incluindo Naomi Gleit, a gerente da área mais antiga da casa), marketing digital, análise de dados e engenharia. A equipe era liderada por Chamath Palihapitiya, executivo experiente que fora diretor de marketing de produtos do Facebook. Palihapitiya achava que o foco de Mark Zuckerberg deveria ser aumentar o número de usuários da rede. O

Facebook tinha, então, cerca de 70 milhões de usuários. Apesar do crescimento espetacular, a empresa parecia estar estagnando. Zuckerberg pediu à equipe que se dedicasse exclusivamente a testar maneiras de romper essa barreira. Ao constatar o acúmulo de vitórias, viu que o investimento dava retorno e continuou reforçando o time, permitindo que fizesse mais e mais testes e acelerasse ainda mais o crescimento.⁸

Uma das maiores proezas dessa equipe, a criação de uma ferramenta de tradução para facilitar a expansão internacional, mostra bem a diferença entre o growth hacking e o modelo de marketing tradicional. Como na época a maioria dos 70 milhões de usuários do Facebook vivia na América do Norte, conquistar usuários em outros lugares do mundo era, obviamente, uma das grandes oportunidades de crescimento. Isso, porém, exigiria traduzir o produto para o máximo de idiomas possível, o que seria uma árdua tarefa. O normal, em um caso desses, seria identificar as dez línguas mais faladas no planeta e montar uma equipe em cada país para fazer a tradução. Em vez disso, os engenheiros do time de crescimento, liderados por Javier Olivan, criaram um mecanismo para que os próprios usuários traduzissem o Facebook no modelo de crowdsourcing. O especialista em growth hacking Andy Johns, que foi membro daquela equipe, explicou: “Não íamos crescer contratando dez pessoas por país (...) nos 20 países mais importantes e ficar à espera do crescimento. Para crescer, precisávamos criar sistemas escaláveis e permitir que nossos usuários fizessem o produto crescer por nós”. Segundo ele, essa foi uma das alavancas mais importantes para que o Facebook chegasse ao gigantesco alcance que tem hoje.⁹

Enquanto a base de usuários do Facebook crescia, o método do growth hacking também se alastrava (embora em escala bem menor). Isso porque, em parte, muitas pessoas que eram do Facebook foram trabalhar em outras organizações, como Quora, Uber, Asana e Twitter, e levaram o método com elas. E, enquanto eu implementava o growth hacking com grande sucesso em outras duas startups, Eventbrite e Lookout, uma série de empresas, entre as quais LinkedIn, Airbnb e Yelp, estavam adotando modelos parecidos baseados na experimentação.

Vejam os casos do Airbnb. Tamanha era a dificuldade de atrair clientes que só na terceira geração a plataforma finalmente decolou. Antes disso, o dinheiro era tão curto que, durante a campanha presidencial nos Estados Unidos em 2008, seus cofundadores, Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecherczyk, saíram vendendo cereal matinal – com nomes que remetiam aos candidatos dos partidos Democrata e Republicano – para fechar as contas (a situação financeira da empresa era tão ruim que, por um bom tempo, o trio sobreviveu à base do cereal encalhado). O Airbnb provou tudo quanto é ideia para ampliar a base de usuários – e nada dava certo. Até que, finalmente, encontrou um filão inexplorado de crescimento com um hack brilhante que já virou lenda no Vale do Silício. Com um artifício sofisticado de programação e muito teste, a empresa descobriu um jeito de exibir seus anúncios automaticamente no popular site de classificados norte-americano Craigslist, a custo zero, de tal modo que, quando alguém buscava um lugar para se hospedar no Craigslist, apareciam imóveis listados no Airbnb.

Não há como exagerar a astúcia desse hack. Como não havia nenhum API sancionado pelo Craigslist para integração com outros sites ou aplicativos, o pessoal do Airbnb teve de recorrer à engenharia reversa para recriar o processo de anúncios de imóveis do Craigslist com um programa próprio. Foi preciso entender como o sistema de postagem funcionava, a que categoria pertencia cada imóvel em cada cidade, que restrições o site impunha ao que podia ser postado – regras de uso de imagens e formatação de anúncios, por exemplo – e muito mais. Andrew Chen, líder de aquisição de motoristas no Uber, diz sobre a estratégia: “Não é uma integração qualquer. É preciso estar atento a muitos detalhes, e eu não me surpreenderia [em saber] que a integração inicial tomou tempo de muitas pessoas inteligentes”. E conclui: “Sejamos honestos: um profissional comum de marketing dificilmente teria imaginado uma integração como essa; são muitos detalhes técnicos para que dê certo. [A ideia] só pode ter brotado da mente de um engenheiro que tinha a missão específica de conseguir mais usuários pelo Craigslist”.¹⁰

Essa complexa integração fez com que todo anúncio criado no Airbnb fosse rapidamente reproduzido no Craigslist, que, ao ser

clicado, redirecionava milhões de pessoas à plataforma de hospedagem. Sem gastar um centavo em publicidade, o Airbnb viu as reservas dispararem. Feita a integração, o time se dedicou a explorar aquele imenso “oceano azul”, medindo e otimizando a resposta aos anúncios – como apareciam no Craigslist, títulos usados e muito mais.¹¹ A certa altura, o Craigslist bloqueou esse acesso sorrateiro, mas o Airbnb já havia pego um tremendo embalo e começou a testar outros meios de crescer mais, algo que até hoje continua fazendo. Mais adiante, veremos outros testes recentes feitos pela plataforma com resultados positivos.

Ao transpor as barreiras entre os departamentos tradicionais de uma empresa e montar equipes multifuncionais e colaborativas com pessoas com experiência em analytics, engenharia, gestão de produtos e marketing, o growth hacking possibilita a eficiente combinação de análise de dados, know-how técnico e conhecimento de marketing para a rápida geração de ações mais certas para turbinar o crescimento. Ao testar ideias promissoras em ritmo acelerado e avaliá-las com métricas objetivas, permite que se descubra muito mais depressa que ideias têm valor e quais não. Trata-se da solução para o culto equivocado e teimoso de técnicas e métodos de marketing que não funcionam, substituindo mecanismos antiquados – de alto custo e eficácia duvidosa – por alternativas fundamentadas por dados e testadas no mercado.

QUEM PODE SER UM GROWTH HACKER?

O growth hacking não é uma ferramenta só para o marketing. Pode ser usado na inovação e no aprimoramento constante de produtos, bem como para ampliar a base de clientes. Ou seja, é útil para criadores de produtos, engenheiros, designers, vendedores e gerentes, entre outros.

Tampouco é algo só para uma companhia no início da existência: pode surtir efeito tanto em uma grande organização já estabelecida como em uma startup recém-criada. E mais: quem trabalha em uma grande empresa não precisa de uma ordem oficial lá do alto para aplicar o growth hacking. O método foi feito para funcionar em grande escala (na empresa toda) ou em pequena (uma campanha ou um projeto). Isso quer dizer que qualquer departamento

ou equipe de projeto pode usar a cartilha do growth hacking; basta seguir o processo que apresentaremos nos capítulos a seguir.

Esse método é o motor por trás do fenomenal sucesso não só das companhias que acabamos de descrever, mas de muitos outros dos “unicórnios” que mais crescem no Vale do Silício, como Pinterest, BitTorrent, Uber e LinkedIn. O mito popular é que essas empresas explodiram apenas porque tiveram uma ideia formidável – uma ideia tão genial e transformadora que tomou de assalto o mercado. Essa versão da história é claramente falsa. Para nenhuma delas foi fácil ou rápido conseguir a adoção em massa – longe disso. Não foi a concepção imaculada de um produto revolucionário, nem um lampejo isolado, um golpe de sorte ou uma jogada de mestre, que as levou ao êxito. Seu sucesso foi fruto, isso sim, de uma atividade célere e metódica de geração e teste de novas ideias para o desenvolvimento e o marketing do produto e também do uso de dados sobre o comportamento de usuários para chegar às grandes ideias que turbinaram o crescimento.

Se esse processo soa familiar, provavelmente é porque você já viu algo parecido no desenvolvimento ágil de software ou na metodologia da lean startup – a startup enxuta. O que essas duas abordagens fizeram para novos modelos de negócio e o desenvolvimento de produtos o growth hacking faz para a aquisição de clientes, sua retenção e o crescimento da receita. Para Sean e membros de algumas equipes de startups, partir dessa base era natural, pois tanto as empresas que ele assessorava como outras que desenvolveram o método estavam cheias de bons engenheiros que conheciam esses métodos e tinham fundadores dispostos a usar, na conquista de mais clientes, uma abordagem similar à empregada pelo pessoal de engenharia ao desenvolvimento de software e de produtos. No método ágil, é crucial acelerar o ritmo do desenvolvimento, programar em “sprints” curtos e testar e aprimorar continuamente o produto. O modelo startup enxuta adotou a prática do desenvolvimento acelerado e dos testes frequentes e incluiu a de colocar um produto mínimo viável (MVP, na sigla em inglês) no mercado e nas mãos do usuário de carne e osso o mais rápido possível, para conseguir um feedback real e estabelecer um negócio viável. O growth hacking agregou o ciclo contínuo de aprimoramento e a iteração acelerada

dos dois métodos e aplicou ambos ao crescimento da base de clientes e da receita. No processo, derrubou a tradicional fronteira entre o marketing e a engenharia para criar mecanismos de marketing incorporados ao produto em si, o que necessariamente exige um know-how técnico maior.

As práticas de growth hacking desses primeiros inovadores e dos que vieram em seguida foram aprimoradas e convertidas em uma metodologia de negócios finamente calibrada, dando origem a um forte movimento com centenas de milhares de praticantes que segue crescendo no mundo todo. Vibrante, essa comunidade de growth hackers tem empreendedores, profissionais de marketing, engenheiros, gerentes de produto, cientistas de dados e muito mais gente, não só do universo de startups, como de organizações de diferentes portes e setores, incluindo tecnologia, varejo, business to business, serviços profissionais, entretenimento e até política.

Embora os detalhes de sua implementação variem um pouco de empresa para empresa, os principais componentes do método são:

- criação de uma equipe multidisciplinar ou de uma série de equipes que rompam as barreiras entre os departamentos tradicionais de marketing e desenvolvimento de produtos e combinem talentos;
- uso de pesquisas qualitativas e análise quantitativa de dados para entender a fundo comportamentos e preferências de usuários; e
- geração e teste rápidos de ideias e utilização de métricas rigorosas para avaliar resultados e agir com base neles.

Apesar da comprovada eficácia e da crescente disseminação do growth hacking e da facilidade com que pode ser aplicado e adotado em quase todas as arenas ou setores, até hoje não havia um guia definitivo, confiável e detalhado que mostrasse a indivíduos de empresas de todos os portes e formatos como conduzir esse processo.

Este trabalho vem preencher essa lacuna.

UM GUIA DEFINITIVO

Decidimos escrever este livro porque vimos que o growth hacking tinha enorme potencial de cumprir todas essas funções, para

todos os tipos de empresa, e porque detectamos a urgente necessidade de uma compreensão aprofundada do processo e de um guia sobre as melhores práticas para implementá-lo. O growth hacking é uma abordagem nova e fundamental para o desenvolvimento do mercado. Seu poder é incrível. No entanto, falta entender bem como deve ser administrado para produzir bons resultados.

Sean é não só um dos maiores inovadores nessa área, como o criador do GrowthHackers.com. Além de ser a principal fonte de informações sobre o growth hacking, o site abriga uma vibrante comunidade com membros do mundo todo, visitada por milhões de indivíduos. O fato de recebermos diariamente uma avalanche de perguntas sobre melhores práticas na área é um claro sinal da confusão sobre o conceito de growth hacking e como, exatamente, usar o método. Por isso decidimos criar este guia definitivo, que especialistas em marketing, gerentes de produto, desenvolvedores de projetos, empreendedores, inovadores e outros profissionais possam seguir para adotar o growth hacking.

Ao longo do livro, vamos compartilhar lições da experiência de Sean com o growth hacking em empresas de sucesso como Dropbox, Uproar e LogMeIn. Falaremos da expansão da comunidade do GrowthHackers.com e da venda da startup de Sean – a Qualaroo, de pesquisa e sondagem de usuários – depois de um rápido crescimento. Também apresentaremos insights de equipes inovadoras responsáveis pela expansão acelerada de muitas das empresas que mais crescem nos dias atuais, incluindo Facebook, Evernote, LinkedIn, Yelp, Pinterest, HubSpot, Stripe, Etsy, BitTorrent e Upworthy, e informações obtidas em entrevistas com líderes que estão levando o growth hacking a muitas das maiores organizações do mercado, entre elas Walmart, IBM e Microsoft. Combinamos nossa experiência com as lições e os exemplos dessa gente toda para criar um guia de hacks de crescimento que o leitor possa usar como inspiração e adaptar às metas de sua empresa.

O resultado é o primeiro guia passo a passo, prático e acessível de growth hacking, escrito por um de seus criadores em parceria com um dos maiores especialistas em sua aplicação, o qual que pode ser adotado por qualquer equipe, departamento ou empresa.