

CAP. DE A MOSTRA

TRAÇÃO

CANAIS DE TRAÇÃO

Antes de começar, vamos definir o que é tração. Tração é um sinal de que sua empresa está decolando, e sua principal métrica deixa isso bem evidente. Se seu negócio for um aplicativo de celular, o número de vezes em que é baixado tem subido depressa. Se for um serviço por assinatura, a receita mensal vem disparando. Se for uma padaria orgânica, o número de transações está aumentando semanalmente. E por aí vai.

Naval Ravikant, fundador da AngelList, plataforma digital que conecta empresas com investidores, resume bem a questão:

Tração é, basicamente, a evidência quantitativa de demanda. Se seu produto for um software empresarial, dois ou três clientes que já pagam podem constituir [a tração inicial], mas, se for um software para um público mais amplo, ter tração pode significar centenas de milhares de usuários.

É sempre possível ter mais tração. O objetivo de uma startup, afinal, é crescer depressa. Conseguir tração significa mover a curva de crescimento para o alto e para a direita, o máximo possível. Paul Graham, fundador da aceleradora de startups Y Combinator, diz:

Uma startup é uma empresa projetada para crescer rápido. Não basta ter pouco tempo de vida, trabalhar com tecnologia, ser bancada por capital de risco ou ter uma estratégia de “saída” para ser uma startup. A única coisa essencial é crescimento. Tudo o mais que associamos com startups é decorrente do crescimento.

Tração é crescimento, e é a busca de tração que define uma startup. Depois de entrevistar mais de 40 fundadores de empresas e de estudar diversos outros casos, descobrimos que há 19 canais para uma startup conseguir tração, e muitas das melhores testaram vários deles antes de encontrar um que desse resultado.

Esses canais de aquisição de clientes são o que chamamos de *canais de tração*. Trata-se de canais de marketing e distribuição nos quais a startup pode conseguir mais clientes, ou seja, ganhar tração.

Nossa pesquisa rendeu duas grandes constatações. A primeira é que, em geral, os empreendedores só pensam em usar canais de tração que já conhecem ou que acham que deveriam usar por causa da natureza do produto ou da empresa que criaram. Isso significa que muitas startups utilizam os mesmíssimos canais e ignoram outros meios promissores para ganhar tração — quando, na verdade, os canais menos usados de um setor costumam ser os mais promissores.

A segunda descoberta é que é difícil prever que canal de tração surtirá mais efeito. Até dá para tentar prever, mas, antes de começar a fazer testes, não é fácil dizer que canal é o melhor, hoje, para sua startup.

A parte introdutória deste livro, que vai dos capítulos 2 a 5, trata dessa questão. No Capítulo 2, falamos da noção de tração: o mindset que você precisa adotar para maximizar suas chances de ganhar tração. No 3, damos nossa fórmula para conseguir tração, um modelo que chamamos de Bullseye — consiste, basicamente, em fazer testes em um punhado de canais até fechar o foco no mais promissor de todos. No Capítulo 4, explicamos como realizar testes de tração, um aspecto crucial do Bullseye. No 5, apresentamos outro modelo — o Critical Path

— para ajudar o empreendedor a se concentrar na meta certa para ganhar tração e ignorar tudo o que não for imprescindível para atingi-la.

Descreveremos cada um dos 19 canais de tração separadamente, nos capítulos 6 a 24. Antes disso, no entanto, faremos uma breve apresentação de cada canal e do pessoal que entrevistamos para falar sobre eles.

Ao conferir a lista de canais, evite um juízo precipitado sobre a (ir)relevância de cada um para seu caso. Todos eles já deram resultado para alguma startup, em algum momento. Como dissemos, o canal certo pode ser algo que poucos estão usando. Se conseguir que um canal desprezado por outros funcione para você, sua empresa pode crescer depressa e deixar as concorrentes comendo poeira.

Blogs Especializados

Para pegar embalo, startups conhecidas, como as norte-americanas Codecademy, Mint e Reddit focaram blogs especializados. Noah Kagan, ex-diretor de marketing da Mint, contou como usou essa tática logo no início, o que garantiu que a empresa tivesse 40 mil clientes antes mesmo de ser oficialmente lançada.

Publicidade

Publicidade, aqui, significa fazer a marca aparecer em meios tradicionais de comunicação, como jornais, revistas e TV. Conversamos com Jason Kincaid, que foi colaborador do *TechCrunch*, sobre como fazer pitch para veículos de imprensa, como estabelecer uma relação com jornalistas e quais os erros mais comuns de startups na hora de divulgar a marca. Também falamos com Ryan Holiday, estrategista de mídia e autor do livro *Acredite, estou mentindo*, para saber como startups devem agir, no atual cenário movediço da mídia, para conseguir tração.

Relações Públicas Não Convencionais

Uma jogada não convencional de relações públicas (RP) implica fazer algo fora de série para atrair a atenção da mídia. Ir muito além do esperado para satisfazer seus clientes também é uma tática desse canal.

O empreendedor Alexis Ohanian contou o que fez para que o Reddit e o Hipmunk, duas startups que ajudou a fundar, virassem assunto no mercado.

Search Engine Marketing (SEM) ou Marketing em Buscadores

Marketing em buscadores (SEM) significa pagar para anunciar sua marca ao público que faz buscas no Google ou em outros buscadores. Entrevistamos Matthew Monahan, um dos criadores e CEO da Inflection — a empresa por trás do Archives.com (antes de ser comprado por US\$100 milhões pelo Ancestry.com —, para saber como o Archives apostou pesado nesse canal para crescer.

Social Ads e Display Ads

Publicar anúncios no Reddit, no YouTube, no Facebook, no Twitter e em centenas de outros sites de nicho populares pode ser um meio eficaz e escalável de chegar a mais pessoas. Nikhil Sethi, fundador da plataforma de compra de publicidade social Adaptly, explicou como ganhar tração com essas duas modalidades de publicidade.

Anúncios Offline

Essa categoria inclui comerciais de TV e de rádio, outdoors, informes publicitários, anúncios em jornais e revistas, folhetos e outros tipos de publicidade veiculada localmente. É uma propaganda que atinge um público menos presente no meio digital — gente com mais idade e menos domínio de tecnologia. Poucas startups usam esse canal, o que significa que há menos concorrência por esse público. Conversamos com Jason Cohen, fundador da WP Engine e da Smart Bear Software, sobre a publicidade offline que ele usou para adquirir clientes.

Search Engine Optimization (SEO) ou Otimização para Buscadores

O Search Engine Optimization (SEO) garante que seu site apareça nos resultados de buscadores quando alguém faz uma pesquisa. Entrevistamos Rand Fishkin, criador da Moz (líder do mercado de software de SEO), para conhecer as melhores práticas para ganhar tração com esse

canal. Patrick McKenzie, fundador da Appointment Reminder, também revelou como usou o SEO para conseguir um tráfego altamente relevante sem gastar muito.

Marketig de Conteúdo

Muitas startups têm blog. A maioria, no entanto, não sabe usar essa ferramenta para ganhar tração. Rick Perreault, fundador do Unbounce, e Sam Yagan, cofundador do OkCupid, falaram sobre o efeito transformador que seus blogs tiveram em suas empresas.

E-mail Marketing

O e-mail marketing é uma das melhores maneiras de converter prospects e de manter e monetizar os clientes atuais. Entrevistamos Colin Nederkoorn, fundador da startup de e-mail marketing Customer.io, para saber como extrair o máximo desse canal de tração.

Engenharia como Marketing

Usar recursos de engenharia para adquirir clientes e ganhar tração ainda é um canal muito mal-aproveitado, embora várias empresas já tenham criado microsites, widgets e ferramentas gratuitas capazes de gerar milhares de leads por mês. Pedimos a Dharmesh Shah, fundador da HubSpot, que contasse como esse canal ajudou sua empresa a conquistar milhares de clientes com ferramentas como o Marketing Grader.

Marketing Viral

Marketing viral significa aumentar sua base de usuários incentivando quem já é cliente a recomendar a empresa para mais pessoas. Andrew Chen, especialista na área e mentor da 500 Startups, descreveu as melhores técnicas virais e os fatores que contribuíram para a viralização de startups famosas. Já Ashish Kundra, da myZamana, contou como o marketing viral fez a base de usuários de sua empresa crescer de 100 mil indivíduos para mais de 4 milhões em menos de um ano.

Business Development (BD) ou Desenvolvimento de Negócios

Desenvolvimento de negócios (BD) é a criação de relacionamentos estratégicos que sejam bons tanto para a empresa como para seus parceiros. Paul English, cofundador e CEO do site Kayak.com, falou sobre o impacto da parceria de sua empresa com a AOL logo no começo. Também entrevistamos o investidor Chris Fralic, cuja campanha de **BD** na Half.com foi um fator importante para a aquisição da startup pelo eBay por mais de US\$300 milhões. Vamos mostrar como estruturar acordos, encontrar e abordar potenciais parceiros estratégicos e criar um pipeline de desenvolvimento de negócios.

Vendas

Nessa área, a grande meta é desenvolver processos que levem o cliente a pagar pelo produto. David Skok, da Matrix Partners — empreendedor que já conduziu quatro empresas ao **IPO** —, contou como as melhores empresas do setor de software estão criando processos de vendas sustentáveis e escaláveis. Mostramos, ainda, como conquistar os primeiros clientes e como montar um discurso de vendas eficaz.

Programas de Afiliados

Empresas como HostGator, GoDaddy e Sprout Social conquistaram milhares de clientes sem gastar fortunas graças a ótimos programas de afiliados. Entrevistamos Kristopher Jones, fundador da rede de afiliados Pepperjam, para saber como uma startup pode utilizar esse canal. Já Maneesh Sethi explicou como um afiliado decide que produtos promover e discorreu sobre algumas das táticas usadas nesse processo.

Plataformas Existentes

Apostar em plataformas existentes significa concentrar iniciativas de crescimento em uma megaplataforma como o Facebook, o Twitter ou a App Store e convencer uma parcela de seus milhões de usuários a usar seu produto. Alex Pachikov, que foi da equipe que criou o Evernote, revelou como a startup conseguiu milhões de clientes graças ao foco na loja de aplicativos da Apple.

Feiras de Negócios

Feiras de negócios, ou trade shows, são uma bela oportunidade para a empresa exibir suas últimas novidades. Brian Riley, da startup SureStop (que inventou um freio de bicicleta inovador), contou como sua empresa fez uma parceria que gerou vendas de mais de 20 mil unidades durante uma feira e qual sua abordagem para ganhar tração nesse tipo de evento.

Eventos Offline

Patrocinar ou organizar eventos offline — de pequenos encontros a grandes conferências — pode ser uma boa maneira de conseguir tração. Falamos com Rob Walling, fundador e organizador da MicroConf, para saber como planejar um evento espetacular.

Palestras

Eric Ries, autor do best-seller *A startup enxuta*, descreveu como usou palestras para promover seu livro e fazer com que entrasse na lista de mais vendidos uma semana depois do lançamento. Também entrevistamos Dan Martell, fundador da Clarity, que explicou como aproveitar bem esse tipo de oportunidade, como fazer uma palestra memorável e como garantir que sua startup se destaque nessas ocasiões.

Criação de Comunidades

Para crescer, empresas como Wikipédia e Stack Exchange criaram uma comunidade fervorosa de entusiastas. Jeff Atwood, da Stack Exchange, contou durante a entrevista como foi criar a comunidade Stack Overflow, que montou o maior banco de perguntas e respostas sobre programação já criado.

Depois dessa leitura, você vai entender como cada um dos 19 canais pode gerar tração para sua empresa. Além disso, terá o modelo para decidir em qual deles se concentrar e o que fazer depois de tomar essa decisão.

CAP. DE AMOSTRA

O MINDSET DA TRAÇÃO

Quanto tempo gastar para ganhar tração? Quando começar?

Como saber se está surtindo efeito? De quanta tração você precisa para conseguir investidores? Este capítulo traz respostas a essas e a outras dúvidas gerais sobre a tração e apresenta o mindset que garantirá seu sucesso.

REGRA DOS 50%

Se está criando uma empresa, é porque você tem um produto. No entanto, mesmo tendo um produto, sua startup não vai sair do lugar se não tiver um número suficiente de clientes.

Marc Andreessen, um dos fundadores da Netscape e da empresa de capital de risco Andreessen Horowitz, resume bem esse velho dilema:

A principal razão para não investirmos em um empreendedor é ele pensar apenas no produto — e nada mais. Muitos empreendedores criam um produto espetacular, mas simplesmente não têm uma boa estratégia de distribuição. Pior ainda é quando insistem em dizer que não precisam tê-la ou quando chamam [sua] ausência de estratégia de distribuição de “estratégia de marketing viral”.

É bastante comum vermos o seguinte: um empreendedor cria algo que os outros querem, passa um tempo fazendo ajustes com base no feedback da primeira leva de clientes e, quando acha que chegou a hora, entra no mercado com tudo — e acaba frustrado quando a esperada demanda não se materializa.

Ter um produto ou serviço que os primeiros clientes adoram, mas não dispor de uma estratégia clara para ganhar mais tração, é um problema sério. A solução é desenvolver o produto ou serviço e testar canais de tração *paralelamente*.

Criar o produto e ganhar tração têm igual importância e, portanto, sua atenção deve ser igualmente dividida entre as duas ações. É isso que chamamos de regra dos 50%: dedicar metade de seu tempo a desenvolver o produto e a outra metade a ganhar tração.

Para conseguir tração, é preciso criar algo que o mercado queira. Só que isso não basta. Há quatro situações muito comuns nas quais, ainda que haja público para o produto ou serviço, o negócio pode não ser viável.

Na primeira delas, até há interesse por aquilo que você criou, mas o modelo de negócio não é viável. A conta simplesmente não fecha, ou porque ninguém quer pagar por aquilo, ou porque o negócio não se sustenta com a venda de publicidade. Ou seja, não existe mercado.

Na segunda situação, ainda que você tenha criado algo que o público quer, a quantidade de clientes não é suficiente para obter lucro. O mercado é pequeno demais e não há um jeito óbvio de ampliá-lo. Em geral, isso acontece quando a startup não é ambiciosa e se limita a um nicho muito estreito.

O terceiro problema é quando o custo de alcançar o público que deseja aquilo que você criou é proibitivo — quando é difícil chegar ao mercado potencial. Um exemplo é um produto relativamente barato que, para ser vendido, exige uma força de vendas direta. É uma combinação que simplesmente não funciona.

Por último, imagine criar algo que todo mundo quer, mas que várias outras empresas também criaram. Nesse caso, você está em um mercado hipercompetitivo, no qual é difícil conseguir clientes.

Seguir a regra dos 50% desde o início o ajudará a evitar esses erros. Do contrário, o risco é que você só perceba que cometeu um deles tarde demais. Infelizmente, é o que acontece com muitas empresas com pouco tempo de vida. E o triste é que, ainda que o produto ou serviço seja bom e útil, a empresa acaba morrendo por falta de uma boa estratégia de distribuição.

De outro lado, quem pensa na tração desde o começo consegue descobrir depressa se está ou não no caminho certo. Os resultados de testes para ganhar tração ajudam o empreendedor a evitar essas ciladas e a descobrir o canal de tração capaz de produzir o crescimento mais relevante.

Seguir a regra dos 50% é difícil porque a tentação de se dedicar em tempo integral ao produto é forte. Afinal, você provavelmente abriu uma startup porque quis criar um produto ou serviço específico — porque tinha uma visão. Muitas atividades para ganhar tração estão fora de sua zona de conforto e não têm a ver com aquela visão inicial, daí a tendência natural a evitá-las. Não caia nesse erro.

É verdade que dividir o tempo igualmente entre produto e tração pode retardar o desenvolvimento do produto. No entanto, isso não quer dizer que o produto vai demorar mais para chegar ao mercado. Ao contrário, vai chegar antes! Tocar paralelamente o desenvolvimento do produto e a campanha por tração pode trazer grandes benefícios.

O primeiro deles é ajudar o empreendedor a criar o produto *certo*, computando toda a informação gerada por iniciativas para ganhar tração. Se você vem seguindo um bom processo de desenvolvimento do produto, já está tendo um bom feedback dos primeiros clientes. O único problema é que esses clientes costumam ser próximos demais e, em geral, só dizem o que você quer ouvir.

Já na campanha para ganhar tração, há um fluxo constante de clientes sem laços com a empresa. É com eles que você vai realmente descobrir se o mercado está gostando ou não do produto e, se não está, que recursos estão faltando ou que parte da experiência não está funcionando.

Esse investimento inicial para ganhar tração pode ser comparado a despejar água em um balde furado. No começo, vai se perder muita água, pois o produto ainda não representa uma solução completa para as necessidades e os problemas dos clientes, ou seja, ainda não é tão “sticky” como poderia ser e não vai despertar tanto interesse. O resultado é que grande parte do dinheiro que você está despejando na tração vai acabar saindo pelos buracos do balde.

E é exatamente aqui que a maioria dos empreendedores erra.

Por quê? Por achar que dinheiro que sai pelos furos é dinheiro jogado fora. Não é. A função desse processo é mostrar onde estão os verdadeiros furos no balde (produto). Sem essa interação com clientes que não têm elo algum com a empresa, você acaba perdendo tempo com as coisas erradas no desenvolvimento do produto.

Além disso, essa interação vai render outras informações, como a mensagem que está repercutindo entre potenciais clientes, em que nicho você deveria apostar primeiro, que tipo de cliente será mais fácil de adquirir e quais os maiores obstáculos de distribuição que poderia encontrar.

Se o processo de desenvolvimento do produto for bom, você vai conseguir, pelo menos, algumas dessas informações, e elas devem mudar para melhor a primeira versão do produto e embasar a estratégia de distribuição.

Foi o que aconteceu com o Dropbox. Ainda na fase de desenvolvimento, a empresa testou o marketing pago em buscadores e descobriu que, no seu caso, não funcionava. Era preciso gastar US\$230 para adquirir um cliente para um produto que custava US\$99. Foi aí que fecharam o foco no canal de tração do marketing viral e criaram um

programa de indicação integrado ao produto — programa que passou a ser seu maior motor de crescimento.

Quando a empresa espera o produto ser lançado para só depois iniciar a campanha e ganhar tração, em geral são necessários um ou mais ciclos adicionais de desenvolvimento do produto, para computar o feedback real do mercado. É por isso que trabalhar para ganhar tração em paralelo com o desenvolvimento do produto pode até atrasar o desenvolvimento no curto prazo, mas produz o efeito inverso no longo prazo.

A segunda vantagem do desenvolvimento paralelo do produto e da tração é poder testar diferentes canais de tração antes do lançamento. Isso significa que, quando o produto estiver pronto, será possível crescer rapidamente. Saber de antemão que canal de tração vai dar resultados para seu negócio tem um valor inestimável. Phil Fernandez, fundador e CEO da Marketo, empresa de automação de marketing que abriu o capital em 2013, fala sobre essa vantagem:

Na Marketo, usamos não só o SEO [Search Engine Optimization] antes do desenvolvimento do produto, mas também um blog. Falávamos sobre os problemas que estávamos tentando resolver (...). Em vez de testar a versão beta de um produto, testamos uma ideia e computamos o feedback recebido de nossos leitores lá no início, no processo de desenvolvimento do produto.

Ao usar essa estratégia de conteúdo na Marketo, começamos a despertar interesse por nossas soluções com tanta antecedência que, quando o produto chegou ao mercado, já tínhamos um pipeline com mais de 14 mil leads.

A Marketo não teria conseguido esses 14 mil leads se tivesse se dedicado exclusivamente ao desenvolvimento do produto. Essa é a diferença entre um crescimento considerável do público logo de cara — tração de verdade — e um mero produto que algumas pessoas querem.

DESLOCANDO O PONTEIRO

Antes de sair tentando ganhar tração, você tem de definir o que significa tração para sua empresa e estabelecer uma meta de tração. Logo no começo, essa meta é, em geral, conseguir tração suficiente para atrair investimentos ou sair do vermelho. Seja como for, é necessário descobrir o que essa meta significa em números concretos: de quantos clientes você precisa e a que taxa de crescimento?

O objetivo da estratégia de tração deve ser, sempre, deslocar o ponteiro no sentido da meta de tração. Isso quer dizer que é preciso fechar o foco em iniciativas de marketing que produzam um impacto mensurável e importante na meta de tração — coisas que contribuam para a meta de aquisição de usuários de modo significativo e não algo que, ainda que funcione, tenha impacto menor.

Por exemplo, no início, o DuckDuckGo apostou em táticas de SEO para chegar às pessoas interessadas em um “novo buscador” na internet. Essa aposta ajudou a empresa a conseguir usuários, porém não em número suficiente para bater a meta de tração, ou seja, não fez o ponteiro se mexer.

Quando o assunto é ganhar tração, o trabalho em um produto ou serviço deve ocorrer em três fases:

Fase I: criar algo que as pessoas querem.

Fase II: lançar algo que as pessoas querem.

Fase III: escalar o negócio.

Na analogia com o balde furado, a fase I é quando o balde (o produto) está cheio de furos e simplesmente não retém a água. Não há por que intensificar o esforço nessa fase, mas ainda assim é importante despejar um pequeno volume de água no balde para descobrir onde estão os furos e tapá-los.

Com o teste constante de canais de tração com um fluxo contínuo de novos clientes, é possível descobrir se o produto está perdendo me-

nos “água” ao longo do tempo, o que deve ocorrer se a estratégia de desenvolvimento do produto for boa. Aliás, esse loop de feedback entre o desenvolvimento da tração e o do produto é excelente e pode ser usado para garantir que a empresa esteja no caminho certo.

Melhorar o produto significa, na prática, tapar buracos. Ao passar para a fase II, você conseguiu o chamado “product market fit” e está retendo os clientes. É hora, então, de escalar para ganhar tração: o balde não tem mais furos. Esse é o momento de ajustar o posicionamento e as mensagens de marketing.

Na fase III, você tem um modelo de negócio estabelecido e uma posição relevante no mercado, e seu foco é escalar ambos para conseguir um domínio ainda maior do mercado e ter lucro.

Em cada fase o foco será diferente, já que mover o ponteiro terá um significado distinto à medida que o negócio crescer. Na fase I, o foco é ganhar tração com a primeira leva de clientes que experimentam o produto. Na fase II, é conseguir um número de clientes suficiente para se aproximar da sustentabilidade. Na fase III, é melhorar os resultados, escalando os canais de marketing e criando um negócio verdadeiramente sustentável.

A fase I é bem voltada para o produto. Nela, além de tentar ganhar uma tração inicial, a empresa também está criando a versão inicial do produto. Em geral, isso significa buscar tração com iniciativas que não escalam: ministrar palestras, publicar conteúdo em sites, mandar e-mails para pessoas de seu círculo de relações, participar de congressos e fazer tudo o que for preciso para que o público saiba de sua existência.

No texto “Do things that don’t scale” [Faça coisas que não escalam, em tradução livre], Paul Graham afirma:

Muitos candidatos a empreendedor acham que uma startup decola, ou não, por si só. Você cria algo, torna-o disponível e, se desenvolveu uma boa ratoeira, as pessoas vão fazer fila na sua porta, como esperado. Se não aparecerem, é porque não existe mercado.

A verdade, no entanto, é que uma startup decola porque o empreendedor faz com que decole (...). A coisa mais comum e menos escalável que o empreendedor precisa fazer logo no começo é recrutar usuários manualmente. Quase toda startup precisa. Não dá para esperar que os usuários venham até você. É preciso buscá-los.

Em startups, o crescimento vem em espasmos. No início, costuma ser lento. Quando a empresa descobre e explora um canal com boa tração, o crescimento dá um salto. Depois de um tempo, perde força, pois a estratégia fica saturada e a eficácia diminui. Mas aí você explora outro canal e dá outro salto.

À medida que a empresa cresce, estratégias de tração menores param de deslocar o ponteiro. Se seu site recebe milhares de visitantes todo dia, uma publicação em um blog que traga 20 visitantes para sua página não vai ajudar muito.

Mover o ponteiro em estágios avançados requer números cada vez maiores. Se quiser conseguir mais 100 mil clientes e sua taxa de conversão for de 1% a 5%, você vai precisar de uma campanha de marketing direcionada que atinja de 2 milhões a 10 milhões de pessoas. E uma cifra estratosférica! Daí o tremendo poder de canais de tração como criação de comunidades e marketing viral, pois escalam com o tamanho da base de usuários e o mercado potencial. Entretanto, é preciso estar sempre avaliando se suas iniciativas para ganhar tração estão ou não contribuindo — deslocando o ponteiro — para sua meta de tração.

QUANTA TRAÇÃO OS INVESTIDORES EXIGEM?

Quando um empreendedor quer que uma startup cresça depressa, tende a sair buscando investidores. Nem toda empresa começa a planejar um IPO assim que nasce, mas, se for essa a intenção, é preciso atrair gente de fora que invista nela e saber quanta tração é necessária, exatamente, para despertar o interesse desses investidores. Naval Ravikant, criador da AngelList, deu uma boa resposta a essa questão tempos atrás:

A meta não é estática. O ecossistema todo vai ficando muito mais eficiente. Empresas estão fazendo muito mais com muito menos.

Há dois anos [novembro de 2010], uma startup de compras coletivas [daily deals] conseguia capital pré-tração; há um ano e meio, não conseguia capital por mais tração que tivesse. Há um ano, uma startup de aplicativos móveis conseguia capital com 10 mil downloads; hoje, provavelmente vai precisar de centenas de milhares de downloads e uma taxa de adoção muito rápida para conseguir investimento de verdade.

A definição de tração vai mudando à medida que a concorrência aumenta. É por isso que é útil olhar para a AngelList e para empresas que acabaram de levantar dinheiro; isso vai dar uma ideia de qual é o critério naquele determinado momento.

Na hora de buscar investidores, procure primeiro as pessoas que entendam a fundo o que você está fazendo (ou porque já trabalharam na área, ou porque já investiram em algo parecido antes).

Quanto mais seu potencial investidor entender o que você está fazendo, menos tração ele vai exigir antes de investir, pois é mais provável que acredite que a pequena tração que você já tem possa virar algo grande. Já o investidor com pouca experiência concreta em sua área pode achar difícil extrapolar essas cifras e talvez exija mais tração de imediato antes de investir. Amigos e gente da família são um caso à parte: em geral, não exigem tração alguma antes de investir, porque estão investindo em você pessoalmente.

É fácil desanimar nessa busca por dinheiro, pois vai ouvir muitos “nãos” pelo caminho. É importante, no entanto, não encarar uma rejeição como a rejeição de sua ideia. Um investidor pode dizer “não” por razões simplesmente fora de seu controle (metas de investimento, timing, expertise etc.).

Quando a adoção do produto cresce a um ritmo sustentável (ou seja, quando o número de clientes só aumenta), é difícil para um investidor ignorar. Isso vale ainda que, em números absolutos, o público seja relativamente pequeno. Se você tiver apenas 100 clientes, mas esse total

tiver crescido 10% ao mês por seis meses, os investidores vão gostar. Quando o crescimento é sustentável, a startup parece uma boa aposta no longo prazo. Na hora de buscar investimento, nunca esqueça que *a tração pesa mais que tudo*.

PIVOTAR OU NÃO PIVOTAR?

E se você chegar a um ponto no qual a tração não engata? Um ponto no qual não consegue levantar capital ou a coisa toda simplesmente não parece pegar embalo como deveria? Como saber quando pivotar?

A nosso ver, muitas startups desistem cedo demais. O sucesso de grande parte delas depende da aposta em um mercado bom na hora certa. Vejamos o caso do DuckDuckGo, o buscador que Gabriel criou. Outras startups da área desistiram depois de dois anos; a de Gabriel já está aí há dez.

No caso do DuckDuckGo, um diferencial básico desde 2009 é a privacidade (o buscador não rastreia seus passos), muito embora a questão só tenha ganhado mais importância em 2013, com os vazamentos da NSA [agência de segurança dos Estados Unidos]. Até então, o crescimento era estável, mas explodiu quando a privacidade se tornou um tema importante no mundo todo.

É preciso entender o que esse horizonte de tempo significa. Digamos que você esteja começando: está disposto a continuar trabalhando nisso por *mais uma década*? Muitos empreendedores sentem que definiram a ideia da empresa depressa demais e que teriam escolhido algo que os motivasse mais se tivessem percebido que a coisa ia durar tanto. Uma startup pode ser algo maravilhoso se você acreditar na ideia; do contrário, pode rapidamente cansar.

Se estiver pensando em pivotar, a primeira coisa a fazer é tentar comprovar se há interesse de verdade por seu produto, ainda que apenas de um punhado de clientes fiéis. Caso haja, talvez você esteja desistindo cedo demais. Veja se não é possível aumentar a base de clientes. Por que esses clientes fiéis gostaram tanto do produto? Há algo em comum entre eles? São early adopters (adotantes iniciais) em um mercado imenso

ou só um ponto fora da curva? A resposta a essas perguntas pode revelar alguma promessa que não está aparecendo em suas principais métricas.

Outro fator a considerar antes de pivotar é que o empreendedor muitas vezes é um visionário. É comum, portanto, que o mercado ainda não esteja pronto para sua ideia — mais uma razão para que você escolha um negócio no qual esteja disposto a apostar por muitos anos. É claro que há uma grande diferença entre estar à frente do mercado há um ou dois anos e há uma década. Quase ninguém consegue esperar dez anos com resultados pífios. Em contrapartida, estar um ou dois anos adiantado pode ser excelente, pois é possível usar esse tempo para aprimorar e ajustar o produto. Quando o mercado finalmente decolar, você estará em vantagem em relação a quem estiver chegando naquele momento.

Como saber se sua ideia está só um pouco adiantada em relação ao mercado e se vale a pena insistir nela? De novo, a melhor maneira de descobrir é buscar indícios de interesse pelo produto. Se o descompasso não for muito grande, já deve haver clientes de primeira hora prestigiando-o.

METAS

- **Use metade de seu tempo para ganhar tração.** Dedique um tempo igual à busca de tração e ao desenvolvimento do produto e leve as duas atividades em paralelo. Seu produto é como um balde cheio de furos, e o esforço inicial para ganhar tração vai mostrar quais deles vale a pena tapar.
- **Defina suas metas de crescimento.** Concentre-se em táticas que façam o ponteiro se mexer para sua empresa. Trabalhe por objetivos bem concretos.
- **Descubra os indicadores de crescimento que investidores potenciais respeitam.** Embora a tração exigida por investidores varie muito, uma taxa sustentável de crescimento da base de clientes é difícil de ignorar. Um investidor potencial que enten-

da seu negócio saberá dar valor a sua tração e, portanto, logo investirá. Tração supera tudo.

- **Busque indícios de sucesso.** Se não estiver vendo a tração que deseja, vasculhe a base de clientes para encontrar aqueles que já demonstram um genuíno interesse pelo produto. Veja se é possível descobrir por que o produto funciona para eles e se dá para crescer a partir dessa base. Se não houver indícios de sucesso, pode ser hora de pivotar.