



A S T E L L A

Olá!

Se você está lendo isto é porque se interessa por Startups, Venture Capital e suas dinâmicas.

Centralizei os principais posts sobre PMF do [Blog "Astella Matrix"](#) da Astella Investimentos para ler no Kindle, e resolvi compartilhar com o mundo. Note que a fonte está grande, ideal para Kindle (PDF), mas fique a vontade de fazer uma cópia e diagramar como achar melhor.

Não sabe como enviar um PDF para sua biblioteca do Kindle? [Siga este passo a passo.](#)

Espero que faça uma boa leitura e que seja útil para você, como é pra mim.

[Lui von Holleben](#)

PLAYBOOKS - PRODUCT MARKET FIT

**Diário de um VC: a busca pelo escalável, sustentável e admirável
(Edson Rigonatti - 2017)**

O primeiro grande desafio a ser enfrentado por uma startup em sua jornada existencial é: provar que o sonho grande, cabeludo e audacioso seja digno dos anos de dedicação hercúlea da qual os empreendedores terão que empreender para alcançar seus objetivos.

Em um mercado existente, onde um grande número de potenciais consumidores deseja e pode comprar um produto,

a equipe deve provar minimamente que sua solução é melhor se comparada às alternativas existentes e, conseqüentemente, tenha o potencial de derrotar os competidores estabelecidos.

Já em um novo mercado, onde existe a tendência de um número grande de potenciais consumidores vir a desejar, e poder comprar um produto; a equipe deve provar minimamente que sua solução seja capaz de catalisar o potencial da formação de um grande mercado.

Em ambos os casos, essa prova mínima é o que chamamos de *product-market-fit* (**PMF**): situação na qual um produto demonstre claramente a sua proposta de valor, através do seu uso contínuo por um grupo de clientes, enquanto a empresa descobre um canal de distribuição (marketing e vendas) e um modelo de negócio (preço e custo) sustentável.

Conquistar o **PMF** é o objeto de todo time empreendedor que começa a sua jornada, assim como de seus investidores-anjo, aceleradores e incubadores. É o **PMF** que define a transição do OS1/Família para o OS2/Tribo (Caso você não saiba do que estamos falando veja estágios de crescimento de uma startup). Por fim, ele também é o marco do momento no qual, alguns fundos de venture capital como nós da Astella, podem começar a fazer parte da jornada da empresa.

O que é product-market-fit?

Dissecando um pouco mais o **PMF**, Baron Schwartz, fundador e CEO of VividCortex oferece uma descrição interessante do que é *product*, o que é *market* e o que é *fit*:

- *Product*: muitos pensam que produto é aquilo que nossa empresa desenvolve ou comercializa (um software, um site, um app, um produto físico). Na verdade, um produto é aquilo que nossa empresa vende, ou melhor, o resultado obtido pelo cliente quando ele usa o nosso produto. É quando nos sentimos bem vestindo uma roupa nova, quando somos produtivos usando um software, ou quando damos risada com os amigos quando falamos em um aplicativo de mensagem;
- *Market*: erroneamente conhecido como um grande grupo de pessoas que usa o produto, na verdade o mercado é um grande grupo de pessoas que compra e paga pelo produto. Muitas vezes os dois são a mesma coisa, mas nem sempre o são. Não somos nós que pagamos pelas redes sociais que usamos, mas sim os anunciantes;
- *Fit*: talvez a parte mais etérea da equação, o *fit*, ou encaixe, acontece quando o mecanismo de distribuição da oferta está alinhado com a mecânica de compra e consumo do mercado.

PMF é, portanto, quando estes três elementos estão arquitetados e alinhados. Marc Andreessen, fundador da

Netscape e da A16Z, explica em *The only thing that matters* que é fácil perceber quando não chegamos ao *product-market-fit*: os clientes não usam muito o produto, o boca-a-boca não é muito forte, o ciclo de vendas é estranho e imprevisível e as notícias sobre o produto são mornas ou inexistentes. Ao mesmo tempo também é muito fácil notar quando o conquistamos: os clientes fazem fila para comprar o produto, usando-o quase como pasta de dentes e a imprensa não para de ligar curiosa com o sucesso das vendas.

Longe de ser algo preto no branco, o **PMF** é cercado de uma mística muitas vezes perturbadora. Ben Horowitz, co-fundador da A16z (*A Dozen Lessons About Product/Market Fit*) elenca os principais mitos que rodeiam o entendimento sobre o PMF:

- Mito #1: **PMF** é um evento distinto, palpável e identificável;
- Mito #2: É perfeitamente óbvio quando chegamos ao **PMF**;
- Mito #3: Uma vez conquistado, não há como perder **PMF**;
- Mito #4: Uma vez atingido **PMF**, não precisamos mais nos preocupar com os competidores.

Para tentar tornar essa missão mais palpável, William Mougayar (*Product-market-fit is a continuum*) oferece um

checklist qualitativo interessante para maturidade das principais atividades de uma startup antes e depois do **PMF**:

Atividade	Antes (OS1)	Depois (OS2)
Vendas	- Experimentando com tipos diferentes de campanhas (semântica) - Técnicas de vendas inconsistentes - Vendas feitas pelo fundador ou um responsável por vendas	- Um guia bem definido de como vender - Colaterais de vendas prontos e padronizados - Abordagem replicável de como converter - Novos membros são contratados e treinados de maneira padronizada - O funil de vendas começa a ser previsível
Marketing	- Muitas experimentações com fontes de leads	- Posicionamento bem definido - Fonte de leads definido - Correlação definida entre investimento em fontes e resultados
Produto	- O uso não é intuitivo - As principais funcionalidades ainda sendo desenvolvidas, outras sendo retiradas - Reescrever e redesenhar é o padrão	- A percepção de valor é imediata - Novas funcionalidades se tornam estáveis - Os clientes não conseguem viver sem o produto
Time	- Muitas mudanças de pessoas e perfil de talentos e funções	- Time estável pronto para as primeiras divisões celulares
Receita	- Esporádica ou sem faturar nada	- A constância das faturas já é parte do dia-a-dia - O crescimento passa a ser linear e a demonstrar tendência
Mercado	- O tamanho do mercado potencial não é bem definido - O público alvo (persona) muda constantemente ou não é bem definido - O produto tem que ser empurrado	- Sinais de que é um grande mercado começam a se formar - A segmentação de mercado é clara e bem descrita - O mercado demanda o produto
Custos	- A única variável conhecida é o custo fixo (burn)	- Existe um modelo financeiro que permite projetar crescimento
Modelo de Negócio	- Ainda experimentando precificação ou sem saber como precificar	- Precificação e custos alinhados (causa e efeito)
Atendimento	- Sem padrão claro, ainda colhendo feedback	- Padrão claro de dúvidas, chamados e resoluções
Engajamento do cliente	- Engajamento despenca logo após a venda - Muito trabalho para entregar o que é vendido - Clientes ainda não recomendam para amigos - Métricas de sucesso de clientes não são claras - Uso esporádico	- Engajamento é crescente após a venda - A entrega é rápida e fácil - Clientes recomendam abertamente o produto e a empresa - Métricas e padrão de sucesso de cliente é claro - Produto faz parte do dia-a-dia do cliente

Do ponto de vista quantitativo, a expectativa atual do mercado para a tração (faturamento ou usuários) necessária para a prova de **PMF** varia de acordo com o modelo de negócio:

Modelo	Antes (OS1)	Depois (OS2)
SaaS	-	~US\$50k mês (75% margem bruta)
Marketplace	-	+US\$50k mês (50% margem bruta)
eCommerce	-	+US\$100k mês (25% margem bruta)
Audience	-	+1 milhão de usuários
Deep Tech	-	Patente

Como conquistar *product-market-fit*?

Uma vez definido quali e quantitativamente o objetivo da primeira etapa, é válido considerarmos como desenvolver uma plano de viagem. Se fossemos criar um projeto cujo objetivo é conquistar o **PMF**, poderíamos dividi-lo em duas etapas: a fase do *product-solution-fit* (**PSF**) e a do *solution-distribution-fit* (**SDF**).

Preetish Panda do Openview define o *product-solution-fit* como a validação de como: a idéia original, que motivou o início da jornada, seja realmente um problema de um grupo de potenciais clientes; e que seja viável construir uma solução capaz de endereçar tal oportunidade de maneira inequívoca. É o momento de se validar a proposta de valor,

identificando as funcionalidades que devem ser amalgamadas para tornar a solução atraente.

A melhor tática para se provar o PSF é seguir os conselhos/métodos do Paul Graham em: *Do Things That Don't Scale*, e do Steve Blank no Apêndice B do *The Four Steps to the Epiphany*.

Clement Vouillon, também do Openview já descreve o *solution-distribution-fit* assim: o processo de descobrir e aprender como os clientes compram o tipo de produto que estamos desenvolvendo; quais são os possíveis pontos de contato ao longo da jornada de consideração e avaliação do produto, para arquitetarmos os canais de marketing e o modelo de vendas mais adequados.

Quanto ao SDF, embora escrito para empresas de software como serviços (SaaS), *Building a Sales & Marketing Machine* do David Skok é o melhor *workflow* que encontramos até hoje para mapear, testar e conquistar esta etapa em qualquer modelo de negócios (eCommerce, marketplaces e audiência).

Ambas etapas requerem uma capacidade de experimentação intensa. O acaso tem sem dúvida um papel importante nessa busca, mas o processo para se achar o acaso é extremamente consistente. Esse é talvez o papel mais importante que anjos e aceleradoras podem exercer ao

apoiarem seus empreendedores nessa etapa: ajudar o empreendedor a ser profissional na experimentação.

Existem quatro fatores inter-relacionados que devem ser levados em consideração nessa busca: experiência, dinheiro, tempo e *timing*.

Quanto maior a experiência dos empreendedores no tipo de problema sendo endereçado pelo produto e nas técnicas necessárias para produzi-lo, menor o tempo e quantidade de dinheiro necessário para se chegar ao **PMF**.

Quanto maior a necessidade de desenvolvimento das tecnologias básicas — avanço científicos comumente conhecido como *deep tech* — maior a necessidade de dinheiro e tempo para alcançar o **PMF**.

O *timing* é o coringa dessa equação. Quando ele joga a favor (o mercado está pronto e sedento) tudo acontece em menos tempo e requer menos dinheiro. Quando ele joga contra (o mercado ainda não está pronto), não existe volume de dinheiro que faça o vetor mudar de direção. Resta apenas esperar o tempo passar.

São incontáveis as competências necessárias para maximizar a chance de sucesso nessa etapa. Ou as equipes já começam com esse ferramental, ou tem que aprender o mais rápido possível. Acreditamos que as competências mais relevantes sejam:

Máquina	Competência	Referências
Produto	- Arquitetura - Construção/Desenvolvimento	- Design Sprint - The Mythical Man-Month
Vendas	- Atrair - Entreter - Converter	- Customer Journey - How to Build a Growth Machine
Sucesso do Cliente	- Entregar e fazer acontecer	- Get Sht Done
Time	- Escolher integrantes do time - Liderar o time	- Team building checklist - The New Science of Building Great Teams
Gestão	- Precificar - Metrificar	- Value Creation - Value Capture - OKRs

Como investidor, é razoavelmente confortável julgar se uma startup conquistou ou não o **PMF**.

Como empreendedor, a tarefa é bem mais complexa. No nosso caso, foram praticamente nove anos para (quase) chegar até o nosso **PMF**. Levou muito tempo para aprendermos que um fundo de venture capital é na verdade um marketplace (um mercado de dois lados) e como tal, é preciso atrair tanto empreendedores quanto investidores.

No nosso primeiro fundo (Journey I), começamos com recursos próprios e desenvolvemos nossa proposta de valor para empreendedores: implantar as 5 máquinas — Vendas, Produto, Sucesso de Cliente, Talentos e Sistema Operacional. Construimos assim o *product-solution-fit* (PSF)

e o *solution-distribution-fit* (SDF) para um dos lados do marketplace.

No nosso segundo fundo (Journey II), tivemos sorte em conquistar alguns investidores e aprendemos que o product-solution-fit para esse público teria que ser muito mais do que um retorno de mais de 31% que conseguimos no nosso primeiro fundo. Descobrimos que o sucesso para nossos investidores era o retorno financeiro e a entrega de uma das seis trilhas de conhecimento (<http://venture.astellainvest.com/trilhas-de-crescimento-e-investimento>).

Enquanto avançamos no nosso terceiro fundo (Journey III) estamos aprendendo a construir o *solution-distribution-fit* para essa lado do marketplace e assim conquistar nosso **PMF**. Seguimos na busca por nos tornarmos escaláveis, sustentáveis e admiráveis em nosso novo fundo.

Diário de um VC: rumo à conquista do universo (Edson Rigonatti - 2019)

Todo empreendedor que se preze sonha em conquistar o universo. Alguns querem fazer bem a milhares de pessoas. Outros desejam apenas que seu produto seja usado por milhares de pessoas. E tem alguns outros que sonham em milhares de pessoas fazendo fila para comprar seu último lançamento. Mas todos têm algo em comum: o desejo de conquistar o universo.

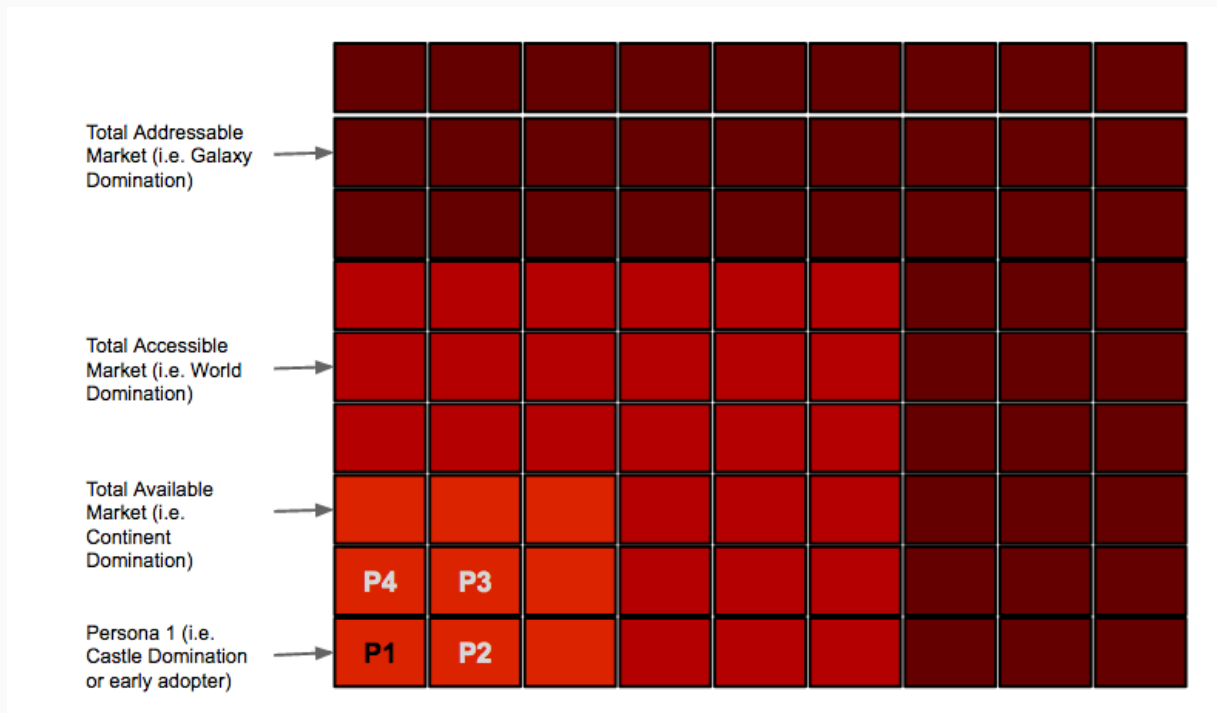
Talvez o maior desafio nessa jornada é justamente escolher o ponto de partida para a conquista. Muitos, inebriados pelas inúmeras oportunidades, tentam explorar o maior número de possibilidades ao mesmo tempo. Poucos, seja por experiência, fé, ou sorte, conseguem escolher apenas um ponto de ataque. E esses poucos são justamente os que têm a maior chance de conquistar o universo.

Muitas vezes encontramos excelentes empreendedores, perseguindo excelentes oportunidades de mercado. E na tentativa de apoiá-los na conquista do *product-market-fit*, o maior desafio que enfrentamos é justamente convencê-los a focar. Se o Facebook começou em Harvard, o AirBnB em Nova Iorque e o Uber em alguns CEPs de São Francisco, porquê muitos empreendedores tentam lançar seu produto no país inteiro (ou mundo inteiro)? Se os Aliados tiveram que escolher uma única praia para desembarcar na Europa e vencer o Eixo, porquê muitos ainda insistem em invadir pelo Bósforo, pela Itália, pela Espanha e por todas as praias da França ao mesmo tempo?

A verdade é que focar não é algo fácil de se fazer. Primeiro porque cognitivamente somos feitos para *hedgear* nossas apostas e assim aumentar nossas chances de sobrevivência. Segundo porque muitos desconhecem a história das empresas que realmente escalam. Terceiro porque tendemos a temer os competidores e achar que é melhor conquistar tudo de uma vez. Quarto, porque mesmo que eu acredite no foco, eu preciso convencer todo o meu time e as vezes

investidores também. E por fim, muitas vezes não temos tempo nem dinheiro suficiente para sobreviver, e aí a única saída é vender para qualquer um que aparecer.

Para lidar com esses desafios mentais, intelectuais, emocionais e atuariais buscamos municiar os empreendedores com 4 principais artifícios: i) um mapa para a conquista da galáxia, ii) o arquétipo da célula tronco típico dessas empresas, iii) estudo de casos de empresas que escalaram, e iv) idéias de fundraising.



O simples fato de visualizarmos todo o universo teórico a ser conquistado e o segmentarmos em pedaços discretos ajuda a mente a entender a impossibilidade física de se conquistar todos os elementos ao mesmo tempo. Essa paz de espírito permite que a jornada seja compartimentalizada em blocos como Total Addressable Market (a Galáxia), Total Accessible

Market (o Mundo), Total Available Market (o Continente), e o Idea Customer Profile (ICP, ou persona, o nosso primeiro castelo), e assim criar uma narrativa crível para a jornada, que invariavelmente requer o tal do foco.

Assim, busca-se conquistar o P1, ser relevante nesse segmento, e aí começar a escolher quando e como avançar para o P2, P3 e P4. A primeira pergunta que surge a partir dessa epifania é como escolher a persona ideal, ou nosso foco de ataque (P1).

O melhor modelo mental que encontramos até hoje para endereçar essa questão é o Market Development Strategy Checklist que o Geoffrey Moore oferece em Crossing the Chasm. Nesse checklist deve-se ranquear todas as possíveis hipóteses de persona (ou ICP) através dos seguintes critérios:

1. Qual deles tem a maior dor: nota 5 para os que estiverem com o cabelo pegando fogo e nota 0 para os que não estiverem nem aí;
2. Para qual deles o meu produto está pronto: 5 para os que eu já atendo por completo, e 0 para os que eu ainda preciso de 652 sprints para terminar o produto;
3. Para qual deles eu tenho mais parceiros e aliados: 5 para aqueles cercados de empresas que se beneficiam do uso do meu produto, 0 para aqueles cercados de inimigos;

4. Para qual deles eu sei vender: nota 5 para aqueles que a minha especialidade se encaixa como uma luva, 0 para aqueles que eu preciso de 2 anos para virar ninja;
5. Para qual deles o meu preço se encaixa melhor: 5 para os que acham o meu produto barato, 0 para aqueles que não vê valor nem de graça;
6. Para qual deles temos menos competição: 5 para aqueles que não nenhuma outra alternativa, 0 para os que são a última bolacha do pacote;
7. Para qual deles em me posiciono melhor: 5 para aqueles que me reconhecem como a autoridade, 0 para os que não sabem pronunciar o nome da minha empresa;
8. Qual deles me leva para a próxima adjacência: 5 para aqueles que influenciam as outras personas, 0 para os que não me levam a lugar algum.

Soma-se os pontos de cada persona e ganha a que tiver maior pontuação. É incrível a *pax vobis* resultante de um time todo votando em todos esses critérios e matematicamente chegando à conclusão que existe uma persona que se destaca na busca pela conquista do universo. É uma metodologia perfeita e infalível? Longe disso. É uma método qualitativo e apenas a mais rápida e coerente que encontramos até aqui.

Arquétipo da célula tronco

A segunda pergunta que surge, é o que exatamente significa ter foco. E aqui surge o arquétipo típico das empresas que escalam rápido e com eficiência de capital: 1 persona, 1 produto, 1 canal de venda e 1 fonte de lead.

O foco em uma persona leva ao desenvolvimento de um produto enxuto, que atende as demandas de apenas um grupo de usuários. Nesse quesito, a falta de foco resulta em produtos arquitetonicamente ineficientes, que não fazem nada maravilhosamente bem para ninguém e que consomem muito do time de desenvolvimento, já que nunca fica claro qual demanda de qual persona merece prioridade nos sprints. Temos um produto fraco com uma equipe de desenvolvimento atuando muito abaixo da sua produtividade máxima e desmoralizada.

O foco em uma persona e um produto possibilita o foco em apenas um canal de vendas. Aqui, faz toda diferença do mundo estar focado apenas em uma das principais categorias de canal de distribuição: *self-service*, *inside sales*, *field sales* ou *channel*. Aqui a falta de foco impede que o time vire ninja em alguma dessas técnicas, os vendedores ficam improdutivos porque cada venda difere da outra, e os colaterais de marketing nunca estão bom o suficiente para nenhum dos possíveis clientes.

O foco em uma persona, um produto e um canal de vendas possibilita conquistarmos o Santo Gral de toda empresa escalável: uma fonte de leads (oportunidades de venda)

inesgotável e proprietária. Só o alinhamento total permite que cheguemos no ZMOT (Zero Moment of True, ou aquele momento que o consumidor percebe que tem uma dor e precisa de uma solução). Nesse caso, a falta de foco nos leva a ter todas as fontes possíveis pagas, e não nos deixa dedicar tempo e recursos para dominarmos as fontes próprias e merecidas. Mesmo na escala, as grandes empresas de tecnologia geram 80% dos seus leads de uma fonte só.

Quando mais cedo a gente consegue focar, melhor é. Quanto mais o tempo passa, mais o produto se desenvolve, mas as fontes de leads se desenvolvem, mais as relações comerciais se desenvolvem, e aí vai ficando cada vez mais difícil deixar para trás aquilo que foi conquistado. Vamos ficando pesado, diminuindo a chance de chegarmos ao product-market-fit e a grande fonte de diferenciação estratégica no longo prazo: um canal de distribuição proprietário.

Escalabilidade requer replicabilidade. A replicabilidade requer um processo. Um processo requer foco.

Playbook de Product-Market Fit #1: Introdução (Guilherme Lima - 2022)

Introdução

O Product-Market Fit (ou PMF) é um tema um pouco ambíguo e complexo. Existem diversos materiais e diferentes definições para o tema. Em busca de clareza, produzimos

esse material, de formato *evergreen*, e que possa vir a ser atualizado ao longo da jornada da Astella, sobre o que é e quais as melhores referências e frameworks que, além de trazerem alinhamento para nós como investidores, apoiem fundadoras e fundadores de Startups no que entendemos ser o PMF e como construir uma máquina organizacional replicável e eficiente para o crescimento.

O termo de Product-Market Fit foi inicialmente desenvolvido e discutido pelo Andy Rachleff, da Benchmark Capital e Wealthfront, e Don Valentine, da Sequoia Capital, mas foi Marc Andreessen, da a16z, que publicou sobre o conceito no seu texto "The only thing that matter", 2007, e então foi incorporado aos playbooks de construção de Startup. Neste texto ele descreve o PMF, e como: "estar em um bom mercado com um produto que satisfaz esse mercado". Além disso, como o título do seu texto sugere esta é a **única coisa que importa** para uma Startup quando ainda não a encontrou o seu Product-Market Fit.

Para nós, na Astella, acreditamos que o Product-Market Fit é:

"a célula tronco, ou a unidade atômica de crescimento da empresa, capaz de se replicar, e que, a partir dela, deverá ser a forma mais eficiente da sua startup de se escalar."

Para formar esta unidade, é preciso o encaixe dos quatro elementos: um Mercado/ICP, um Produto, uma Máquina de Vendas e que, alinhado a esses três elementos, um Ticket Médio/Modelo. Para ter esse encaixe, é necessário o foco

incessante em encontrar um elemento de cada item que gere essa forma superior de escalabilidade.



Para sumarizar, a Unidade Atômica de Crescimento é a forma mais eficiente de escalar, portanto ela deve ser catalisadora da inovação e das transformações daquele mercado, o que está diretamente ligado às decisões estratégicas da equipe fundadora sobre a construção dessa unidade. Como, por exemplo, qual segmento alvo escolher, a proposta de valor do produto, o modelo de captura de valor e máquinas de crescimento. Por isso é tão importante o time e suas experiências e "segredos" sobre aquele campo para interagir com aquele problema e mercado, e tomar as melhores decisões estratégicas.

Na evolução de uma empresa, ao longo da construção de produtos que transformadores da sociedade e geram valor aos stakeholders, o **PMF não é um ponto final e sim um processo contínuo**. Portanto, até chegar em US\$ 10

milhões de receita você terá que conquistar mais outros PMFs, ou Unidades Atômica de Crescimento.

Dito isso, alguns princípios básicos de organização inicial para construir essa fase são:

- **Intencionalidade e alinhamento do time** para levar esse processo como o principal objetivo dessa fase.
- **Foco e Experimentação**: no experimento e/ou métrica que está trabalhando e coletar e analisar os **dados** e as interações de potenciais usuários
- **Estrutura enxuta** para comunicação e reportes diretos. Founder conversando diretamente com os clientes e com a equipe.

Assim que há relevante força do Product-Market Fit, é possível a empresa acelerar os investimentos em crescimento e produto para otimizar e escalar.

Alguns mitos sobre Product-Market Fit:

- **Mito #1: Product market fit é um evento discreto que acontece de repente.**

O PMF não é um efeito binário, e sim um espectro que pode ou não estar presente, ou ser mais fraco ou mais forte. É um loop de iteração e aprendizado incremental. A força do Product-Market Fit é algo que pode mudar e ser reforçada e tem a ver com os atributos de valor do seu produto e a

atração criada pelo segmento de mercado em relação ao caso de uso, e é refletido na evolução das métricas de produto.

- **Mito #2: Alcançar o product market fit significa que você resolveu todo o mercado.**

O Product Market Fit é approach segmentado ou focado dentro de um mercado. Inicialmente, ele parte de um segmento específico e expande para demais mercados.

É importante colocar que não quer dizer que atingindo esses indicadores, você terá garantido o funding ou que já venceu. A força de uma unidade atômica de crescimento está muito ligada as decisões estratégicas, principalmente de Go-To-Market, que isso está muito aliado do perfil e execução da equipe fundadora.

- **Mito #3: Uma vez conquistado, você não consegue perdê-lo.**

Já vimos diversas empresas como Blockbuster ou Blackberry, por exemplo, que tinham product-market fit e acabaram ultrapassadas por competidores ou outras alternativas. É preciso inovar e renovar a perspectiva sobre o PMF dia a dia e refletir sobre o seu posicionamento dentro da sua categoria de mercado, as soluções alternativas e como construir barreiras no longo prazo.

Referências Básicas:

Esse material foi elaborado usando os aprendizados e experiências da Astella ao longo do relacionamento com founder na construção de suas empresas, assim como referências e frameworks que nos trazem clareza e suporte na busca do Product Market Fit e Construção de Empresas Escaláveis. Os principais conteúdos externos que nos apoiamos são para esse material são:

- Livro "Do sonho à realização em 4 passos" de Steve Blank (ou, em inglês, Four Steps To Epiphany)
- Livro "Atravessando o abismo" de Geoffrey Moore (ou, em inglês, Crossing the Chasm)
- Artigo: How Superhuman Built an Engine to Find Product Market Fit | First Round Review
- Artigo: Diário de um VC: rumo à conquista do universo | Edson Rigonatti - Astella
- Artigo: The Road to \$100M — Reforge

Esse primeiro texto da série de posts sobre esse tema que é complexo. Dificilmente cobriremos todos os fatores que envolvem encontrar o PMF, porém esperamos trazer a discussão, práticas e nossas ferramentas e insumos de conhecimento e experiências para essa jornada.

Playbook de Product-Market Fit #2: Alguns Fundamentos Básicos
(Guilherme Lima - 2022)

Para levar algo que os clientes desejam, de forma eficiente e duradoura, é necessário processos e fundamento básicos. Steve Blank, autor de Four Steps To Epiphany tem estudado profundamente e validado empiricamente como reduzir as falhas e aumentar a chance de encontrar o Product-Market Fit em Startups . Por isso, recomendamos a todos empreendedores em uma nova jornada que leiam e usem o mapa de validação fornecido no seu livro "Do sonho à realização em 4 passos"(ou, em inglês, Four Steps To Epiphany). Dentro dos quatro passos, Steve Blank divide os dois primeiros como fase de Customer Development, sendo a descoberta a validação, chaves para a fundamentação do negócio de forma eficiente e preparação para escala. Dito isso, é preciso estar em campo e próximo ao cliente, fazendo fazendo experimentos e colhendo aprendizados.

A fase de Descoberta

A fase de descoberta é o primeiro passo de interações para descobrir quem são os clientes e quais as suas dores que a sua solução está propondo solucionar, e se este problema que está buscando resolver de mercado é realmente relevante. O objetivo dessa etapa envolve descobrir se as hipóteses de problema, solução e clientes estão corretas. Para isso é fundamental ir a campo para ter conversas e coletar informações pessoalmente.

O Appendix B do livro Four Steps To Epiphany traz um checklist completo de áreas e perguntas para se cobrir nas fases de descoberta e validação.

Definindo a sua Categoria de Mercado e o seu Campo de Batalha

No começo de uma jornada, acreditamos que um dos primeiros passos também é conhecer o mapa das categorias do mercado ou refletir sobre o seu produto, dentro deste mercado, **“em qual prateleira você estará posicionado? Qual outro produto ou solução está ao seu lado dividindo atenção do cliente?”**. Definir a sua categoria é importante para entender as alternativas existentes para o cliente, como aquela dor está sendo solucionada no mercado hoje e como o mercado reage àquelas soluções.

Ao buscar a definição da categoria de mercado, também compreenderá se o seu produto está criando uma nova categoria ou está transformando uma categoria existente. Para cada tipo há seus riscos e oportunidades potenciais como, por exemplo:

Criadores de novas categoria

- Risco de Market Timing (do Why Now?) e o tamanho do mercado é desconhecido. As ideias deverão ser imaginadas e pensadas, além da execução.

- Mercados novos exigem uma educação ou evangelizar o cliente para essa forma de solucionar. Menos competição, geralmente substituindo soluções caseiras.
- Mais fácil de testar MVP já que está construindo features por features, uma a uma.
- Após o product-market fit, a escala tende a ser mais rápida.

Reimaginando mercado existentes

- O mercado já existe e o tamanho é conhecido. A educação do cliente deverá ser porquê a sua solução é a melhor. Há muita competição e necessidade de diferenciação.
- É necessário ter roadmap e clara priorização sobre novas features.

Fazendo coisas que não escalam

Entender as dores, processos e jornadas em campo e interagir frente-a-frente com usuários é crucial para entender o âmago daquele problema e a essência daquele mercado. É importante entender que esse é um processo que não é escalável - Doing Things That Don't Scale. Portanto deve ser um trabalho artesanal, feito pelos fundadores da startup, responsáveis por mercado/cliente e produto, que devem ir a campo e validar o máximo de hipóteses possíveis daquela visão de negócios.

O clássico exemplo é do AirBnB que os co-fundadores alugaram uma câmera fotográfica profissional e foram eles mesmo tirar as fotos nos apartamentos de Nova York. Dessa forma testaram pessoalmente e entenderam as dores dos seus clientes ao vivo.

Outras referências:

- Outros exemplos de fazer as coisas que não escalam.
- Lecture 8 - How to Get Started, Doing Things that Don't Scale, Press

Neste primeiro passo é um momento de **ir a campo para interagir e ouvir, testar hipóteses iniciais e coletar dados** com o maior número de potenciais futuros usuários.

Experimentação

É importante entender que desde o primeiro dia de uma Startup, em um modelo eficiente e enxuto, você precisa construí-la por meio de uma cultura de experimentação e coleta de dados. Para isso é necessário ter uma cadência de experimentos ao longo de toda vida da empresa, principalmente até o PMF. Por exemplo, Steve Blank e Marty Cagan dizem que uma Startup, até o Product-Market Fit, precisará testar cerca de 6.000 a 8.000 hipóteses, e que apenas 20% das vezes as hipóteses estarão certas. Alguns

princípios básicos de experimentação de Startups Pré-PMF:

- **Iterando, as ações dos usuários tendem a dizer mais sobre as suas respostas:** É necessário ter um senso mais profundo na hora de conversar com os clientes e um segundo nível de pensamento para analisar. Geralmente, as pessoas são mais honestas nas suas ações do que nas suas falas. É necessário entender as suas emoções e confusões. Portanto, é importante ter experimentos e testes dentro das suas plataformas para entender as ações dos seus clientes.
- **Foco no mínimo experimento por vez:** Em cada experimento você está tentando validar e aprender algo novo, portanto o mais granular possível nos testes melhor. Não necessariamente precisa ter código. É importante que a granularidade seja uma unidade atômica suficiente para que os aprendizados gerem avanços para o processo e tenha algum significado para os usuários para que interajam.
- **Tenha uma cadência de teste :** Quando descobrindo o PMF, tenha uma cadência de alguns testes por dia, assim pode ter grandes avanços e aprendizados semana a semana. Construa a sua estrutura para experimentação.

- **Documente o processo e os seus experimentos:** Tenha sob controle uma rotina e documente todo o seu plano de testes, cruzando as suas prioridades, impacto potencial dos testes e esforço, assim como os resultados coletados e os aprendizados. Tenha um ritual de priorização dos experimentos e mapeie o que está buscando testar e quais os níveis de resultado que planeja alcançar.
- Use **métodos estatísticos e empatia**. No início é difícil ter processos e modelos sólidos de experimentação, mas ele deve ser desenvolvido e melhorado ao longo da evolução da Startup. Segmente os grupos de análise por cohort e etapas da jornada do funil, por exemplo. Use ferramentas para coletar e analisar os dados.

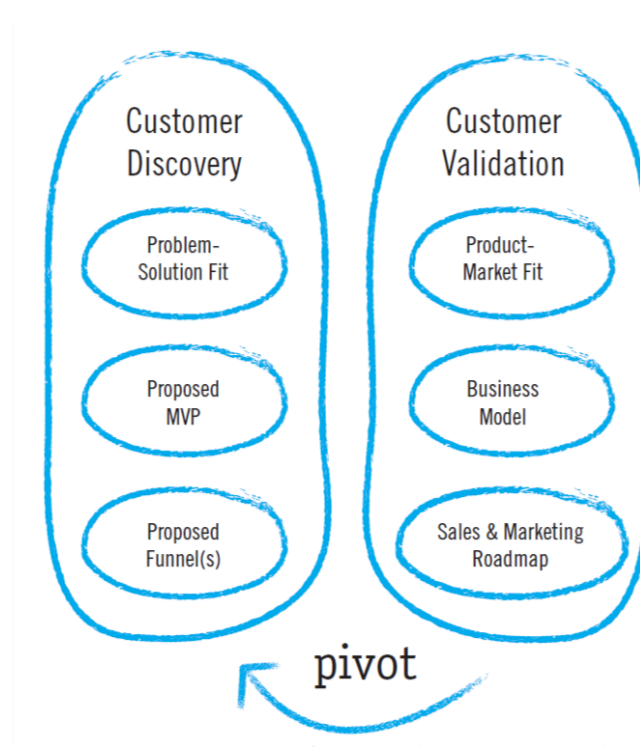
Processo de MVP - Mínimo Produto Viável

Com as hipóteses das dores é hora de testar a solução e os processos(MVP). Importante observar que o MVP não é um milestone, e sim ainda um processo de aprendizado e validação das premissas do negócio. É um processo de construir e colocar nas mãos para uso dos seus usuários uma solução que seja simples, funcional e relevante, e seja melhor(Produto 10x) do que as outras soluções no mercado.

Referência: Minimum Desirable Product de Andrew Chen

Customer Validation

A partir daqui iniciamos a validação do Problema(cliente) e da Solução (produto). Neste momento você buscará testar a solução junto aos seus grupos de clientes potenciais, colocando o produto na mão deles. É importante acompanhar de perto o processo de uso e experimentação do produto pelo cliente. O processo ainda é de experimentação, iteração e coleta de feedbacks. Observe ao longo das sessões de teste e descubra os problemas mais críticos dessas iterações de usuário e solução.



A partir dessa dos experimentos e das iterações com o cliente, construiremos um motor de segmentando e busca do cliente ideal e Construção de Produto que aumente os indicadores de um Product-Market Fit.

No próximo artigo da série de Playbook de PMF(#3) , descrevemos como buscar a unidade atômica de crescimento inicial a sua empresa por meio da Segmentação e do Fortalecimento do seu Product-Market Fit.

Playbook de Product-Market Fit #3: Segmentação e o Fortalecimento do Product-Market Fit (Guilherme Lima - 2022)

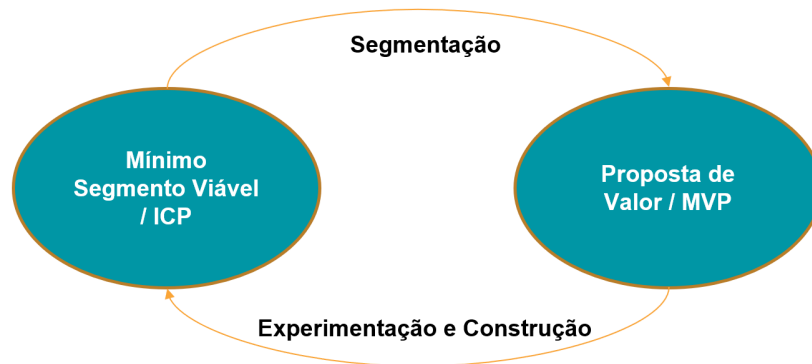
Com o alinhamento e foco no processo de Product-Market Fit e os fundamentos básicos para explorar essa fase, objetivo agora é provar que encontrou um conjunto de clientes e um mercado que reage positivamente ao seu MVP e Proposta de Valor, e se de fato está mudando o hábito/vida das pessoas. Este é o ponto de partida de construção da Unidade Atômica de Crescimento de uma empresa, ou seja, onde há um feedback positivo das interações dos seus clientes com o produto, que levam a uma onda de maior uso, maior dependência e, com isso, capaz de gerar uma atração orgânica do mercado.

Encontrando o Segmento Ideal

Essa primeira etapa podemos chamar de o Mínimo Product Market-Fit Viável. Entender e começar com o seu Mínimo Mercado ou Segmento Viável e pensar sequencialmente nos próximos passos ao longo da adoção do produto pelo mercado. Como explicada no livro Crossing the Chasm, a curva de adoção tecnológica e a evolução do perfil do seu

mercado é importante para atravessar as etapas dessa construção até a conquista de um mercado.

Mínimo Product Market Fit



De acordo, com o mesmo autor, no seu outro livro Escape Velocity, ele comentar sobre a Hierarquia dos 5 Poderes. No "Poder de Mercado" (terceiro poder da hierarquia) - que é basicamente a definição do Target Market: "Como você cria Poder de Companhia naquela Categoria dominando um segmento e/ou um cluster inicial?" - ele define que um segmento com potencial de cruzar o abismo e encontrar o market-fit tem duas características:

- 1) o grupo de potenciais clientes compartilham dos mesmos usos de casos, geografias ou profissões; e
- 2) esses potenciais clientes estão conectados em alguma espécie de comunidade. Eles conversam e trocam percepções sobre tomada de decisão de compra de serviços entre si. Basicamente é onde deverá entrar o tão poderoso boca-a-boca e

crescimento orgânico, chave para o Go-To-Market Fit.

Para Geoffrey Moore, o Tamanho de um Segmento Ideal para conquistar o Poder de Mercado é que ele seja:

- (i) grande o suficiente para que possa crescer o suficiente para se tornar uma empresa relevante nele, onde seja possível “atingir dez vezes o seu tamanho atual”. Eu pensaria em um segmento, algo que seja possível chegar a próximo de R\$ 10 – 20 milhões de receitas anuais, métrica próxima de um estágio de Series-A, quando começa a buscar novas adjacências e outros PMFs.
- (ii) pequeno suficiente para você se tornar o líder com 35–40% deste segmento. Se ele for 100 ou 200x maior do que o tamanho da sua empresa, é muito difícil se tornar relevante, e terá dificuldade de usufruir do boca-a-boca. E,
- (iii) que faça sentido com o que você tem de diferencial, e que sua conversão e win-rate demostre vantagens neste segmento.

Para buscá-lo, o melhor caminho é encontrar o mínimo segmento viável por meio de afunilamento e estudo de ICP e Persona, e testar o valor do mínimo produto viável (MVP) por meio de experimentações e construção do produto (roadmap). Na linha deste conceito, é importante mapear dentro da base de usuários e potenciais usuários quem são os Innovators,

primeiro perfil de usuários que estão abertos a usar e podem suportar e influenciar positivamente na construção do produto com feedbacks. No início da curva, a segmentação é definida por características psicográficas e do Job-To-Be-Done.

Neste texto descrevemos com maior profundidade a importância e como desenvolver o seu segmento ideal para o Product-Market Fit.

Construindo um Motor de PMF - Framework da SuperHuman

Gostamos muito da forma que o Rahul Voora, CEO e Cofundador da Superhuman construiu os passos de descoberta e afunilamento do seu mercado e do roadmap do produto para construir a produto e seu mercado.

Importante deixar claro que esse é um framework usado pelo cofounder da SuperHuman que atende ao contexto da empresa, mas o que acreditamos é importante assimilar é a forma que ele sistematizou e os aspectos importantes desse motor que é pautado nos fundamentos básicos de pesquisas, experimentos, indicadores, segmentação e processo de construção de produto.

Sean Ellis, um dos maiores especialistas estudiosos de Growth Hacking, descobriu em suas pesquisas que uma métrica chave para indicar o Product-Market Fit é perguntar aos seus usuários “como eles se sentiriam se não pudessem

mais usar o seu produto?” . A partir disso, meça o percentual dos que responderam que ficariam "muito desapontados". Depois de pesquisar com centenas de Startups que rodavam o processo de Customer Development, ele também descobriu o número mágico de 40% que indicaria o product-market fit. Empresas que tinham dificuldades de crescer sempre tiveram menos de 40% dos respondentes dizendo que ficariam muito desapontados. Já os que cresciam com força tinham um percentual maior do que essa faixa.

Com essa métrica como o indicador de PMF, o fundador do Superhuman foi medir o Product-Market Fit da Startup. Ele tinha um grupo de ~150 respondentes, e buscou os usuários que tinham usado na última semana e que já usaram duas vezes o produto (que usavam pelo menos duas vezes por semana). Ele sugere que a partir de 40 usuários já é possível tirar algumas conclusões.

Ele usou uma ferramenta de pesquisa e fez essas quatro perguntas aos clientes/usuários iniciais da SuperHuman:

1. Como você se sentiria se não pudesse mais usar o Superhuman? Com três opções resposta: A) *Muito desapontado* B) *Um pouco desapontado* C) *Não desapontado*
2. Que tipo de pessoa você acredita que mais se beneficiaria do Superhuman?

3. Qual o principal benefício que você teve de usar o Superhuman?
4. Como podemos melhorar o Superhuman?

Nessa primeira pesquisa, ele obteve o indicador de PMF de 22% de respostas de clientes sinalizando como "Muito desapontado" se o produto não existisse mais, o que indica que não há PMF. Então aqui começamos a construir a nossa máquina para chegar ao Product-Market Fit.

Segmentação e Persona / ICP

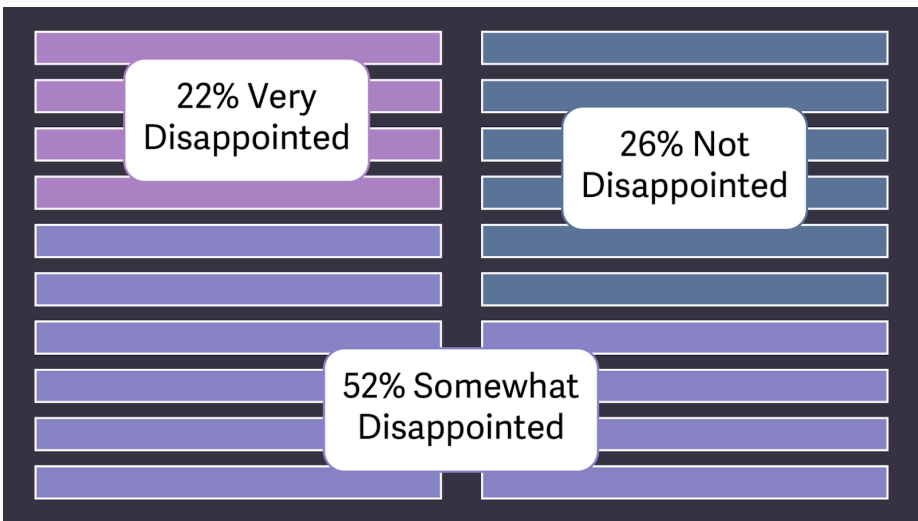
O ponto de partida é encontrar o primeiro elemento da célula-tronco que é o mercado alvo e o seu cliente ideal. É importante escolher o melhor mercado para se iniciar, onde há a maior dor, onde há a maior adesão, indicação e, por isso, onde escala mais rápido, e dentro disso, onde a visão do seu produto está pronta para atendê-los. Por isso, o primeiro passo é necessário afunilar o perfil de cliente ideal e clusterizar para encontrar a pessoa do seu foco.

Agora que começa o trabalho de encontrar o PMF. Usando os resultados dessa pesquisa, ele criou quatro passos para segmentar e otimizar o processo para encontrar PMF:

O Framework do SuperHuman para segmentar os clientes e ranqueá-los em relação ao melhor fit:

Rahul Voora sugere o seguinte processo de segmentação, usando a pesquisa de PMF sugerida anteriormente (para mais detalhes veja [neste post](#)):

1. Assinale a persona de cada respondente e a sua resposta para a primeira pergunta: Como você se sentiria se não pudesse mais usar o Superhuman? Aqui terá um mapa de calor dos tipos de personas e o seu sentimento.

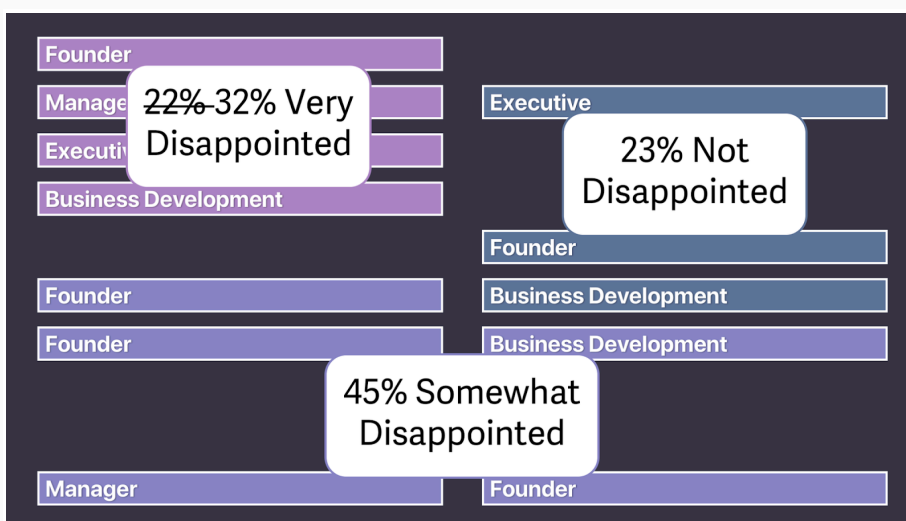


How Superhuman Built an Engine to Find Product Market Fit | First Round Review

Founder	Engineer
Manager	Executive
Executive	Data Scientist
Business Development	Sales
Sales	Founder
Founder	Business Development
Founder	Business Development
Customer Success	Engineer
Engineer	Customer Success
Manager	Founder

How Superhuman Built an Engine to Find Product Market Fit | First Round Review

2. Em seguida, olhe os Tipos de Personas do grupo que respondeu "Muito desapontado" e selecione apenas essas personas da pesquisa. Recalculando e segmentar considerando o foco nessas personas deverá causar um impacto positivo no percentual.



How Superhuman Built an Engine to Find Product Market Fit | First Round Review

3. Para aumentar o foco e o entendimento, ele sugere analisar os **Usuários que têm maior expectativa sobre o produto**. Com isso, analisaram a resposta dos respondentes que ficariam "Muito desapontados" e a analisaram a sua resposta para a segunda pergunta: **Que tipo de pessoa você acredita que mais se beneficiaria do Superhuman?**

- A ideia neste teste é que os usuários mais contentes descreverão a si mesmos, usando

palavras que mais importam para ele. Com isso, é possível conhecê-los profundamente as suas persona que produto mais tem fit e entender a linguagem que elas comunicam o seu produto, que é importante para posicionamento.

- Com isso, é possível focar os esforços de Marketing e Vendas exclusivamente nesse perfil.

Analizando os feedbacks e como converter os usuários adjacentes em fanáticos

Sobre adjacências, acho bem clara a definição de Geoffrey Moore, que diz que: “Adjacência é uma função de ser capaz de adaptar sua solução estabelecida às necessidades relacionadas em outras comunidades ou então de alavancar sua reputação de cliente para ter acesso a outros casos de uso”. Dessa forma, você não precisa atravessar todo o processo de construção de PMF, ou da unidade de crescimento, e sim apenas incorporando um atributo ao ICP ou ao Produto.

Rahul Voora da SuperHuman sugere o seguinte framework, ainda trabalhando na mesma pesquisa com clientes sobre PMF (para mais detalhes veja neste post)

Faça as duas perguntas chaves para entender os indícios:

- Por que as pessoas amam o produto?

- O que impede as pessoas de amarem o produto?

Para isso, eles buscaram no grupo de pessoas respondentes "Muito Decepcionadas" as respostas para a pergunta: **Qual o principal benefício você teve de usar o Superhuman?**

Com isso, usam a principal palavra-chave de atributo de valor do produto e identificam na base de usuários que ficariam "Um Pouco Decepcionados" que responderam também sobre o mesmo atributo. Esse deve ser o usuário adjacente e há algo pequeno que não está fazendo ele aproveitar mais o produto. *(Os demais do respondentes do grupo que diziam que "Não Ficariam Decepcionados" podem ser ignorado nesse momento e não devem impactar a estratégia de produto. Poderão trazer distração.)*

Focando neste grupo de usuários adjacentes, analisa-se a quarta pergunta: **Como podemos melhorar o Superhuman?**

- Com isso é possível identificar a principal razão do que impede esse Grupo Potencial de Usuários Adjacente. E então faziam o roadmap de produto focado nessas feature e/ou atributos.

Roadmap de Desenvolvimento do Produto

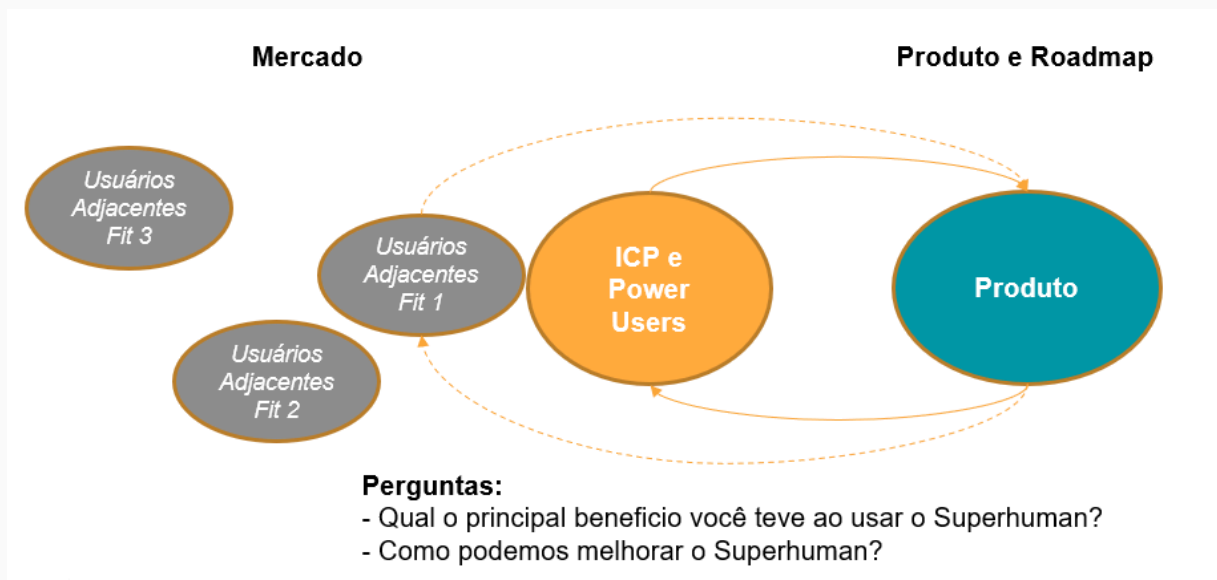
Ainda usando a pesquisa e máquina de mensuração de PMF, o racional para se construir um roadmap de desenvolvimento

do produto é aumentar a quantidade de pessoas que ficaria "Muito Desapontada". Assim, aumentando o indicador de product-market fit.

Portanto, autor sugere um framework de construção do produto com duas vias:

1) dobrando as apostas no que os usuários já amam o produto. Para pessoas que amam o produto a priorização é baseada em Impacto vs. Custo, com isso focando nas iniciativas de maior impacto ao clientes mais engajados. E;

2) endereçando o que impede os novos de usar o produto. Para o Grupo Potencial Adjacente, a equipe da Superhuman ranqueou as iniciativas baseado no número de pedido para do que poderia ser melhorado, segundo esse perfil.



Mais uma vez, é importante deixar claro que este é um framework no contexto da SuperHuman, e não é a única forma de validar e encontrar a indicação de Product-Market

Fit pro negócio. O que vale ressaltar é a construção de um motor de segmentação e melhoria de produto para garantir uma base de usuários altamente engajados.

Ao criar uma máquina é possível repetir o processo em um loop de busca e melhoria incremental contínua do PMF. Primeiro, buscando a segmentação e subsegmentação do seu mercado buscando os seus Power Users, e depois entendimento dos usuários adjacentes, e um roadmap endereçado a aumentar o número de seu indicador de PMF, por mais respondentes que ficariam extremamente desapontado se sua solução não existisse.

Leia o artigo completo que usamos como referência para essa fase: [How Superhuman Built an Engine to Find Product Market Fit | First Round Review](#)

Indicadores de Product-Market Fit

Além da construção de um produto que uma base crescente de usuários que gostam e usam seu produto, visto pelo indicador dos 40% dos Usuários Muito Desapontados, outras métricas de produto deverão começar a indicar que você encontrou a tração:

1. Aquisição e ativação: *conversão do funil de vendas*

2. Retenção de Uso:

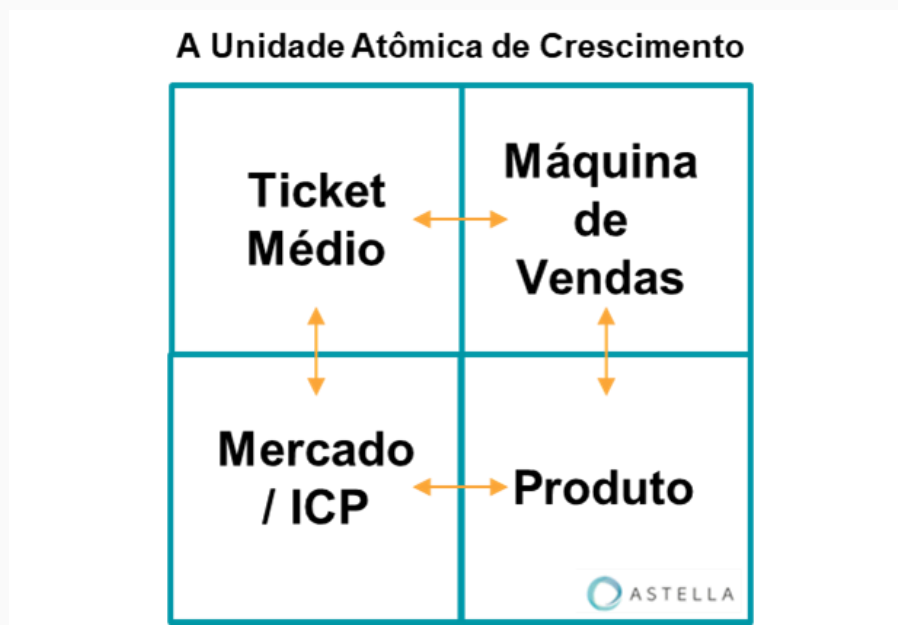
- *Retenção de uso: DAU, D3, D7, MAU, Renewal Rate e Churn*
- *Satisfação (NPS) e ROI do cliente: Sucesso do cliente e Time-To-Value*
- *Aumento e profundidade do uso: tempo de sessão e número de ações-core*

Playbook de Product-Market Fit #4: O Product-Market Fit e a Escala (Guilherme Lima - 2022)

Para ter um crescimento sustentável e construir uma empresa relevante, eficiente e duradoura, é preciso Product-Market Fit e um modelo de crescimento sustentável e replicável. Com um motor que contempla feedbacks dos usuários e segmentação é possível construir um produto que o seu ICP poderá ter adoção. O fit entre a solução e o mercado é o ponto de partida chave para um modelo escalável e replicável.

Buscando proporcionar uma experiência que traga adoção do produto e que impulse a demanda do mercado diretamente para o canal de vendas da empresa, você deverá continuamente experimentar os caminhos, processos e premissas de Go-To-Market que levem o seu cliente ao seu produto e seu produto para um grande mercado. É determinante que tenhamos processos eficientes para um modelo de crescimento sustentável. Aqui é onde vamos balizar o modelo de ida a mercado com os Unit Economics, tendo como base mínima, o clássico $3x+ \text{CAC} / \text{LTV}$.

Para escalar uma Unidade Atômica de Crescimento, além da adoção do seu produto pelo seu ICP/mercado, é importante que os blocos que compõem a sua unidade se encaixem como lego. Ou seja, além do mercado/ICP, o produto deverá encontrar o fit ideal com os demais blocos, como a sua Máquina de Vendas (Canal de Distribuição e Processo de Vendas), e a sua a Máquina de Vendas deverá encontrar o fit ideal com o seu Ticket Médio(e Modelo de Negócio), e, por fim, o seu Ticket Médio deverá se encaixa com o Mercado.



Alguns itens que os compõem:

Ticket-Médio e Willingness To Pay

Um passo inicial relevante para construção de Go-To-Market é o Willingness To Pay(WTP) daquele ICP/Mercado, ou o quanto aquele mercado valoriza e tem capacidade de pagar por aquele produto. Portanto, com o WTP é possível

compreender a atração daquela oferta, diretrizes para formulação da estratégia de precificação e o Ticket-Médio, e as demandas de produto. Basicamente é necessário entender se a precificação faz Algumas questões e pontos importantes no momento de buscar a compreensão do Willingness-To-Pay:

- As funcionalidades desenvolvidas representam o ticket médio que o cliente está disposto a pagar? Elas são as funcionalidades que os consumidores/clientes estão buscando?
- O ROI do cliente, percebido ou valorizado, é superior àquela oferta de preço? O cliente entende que estará fazendo um bom negócio ao adquirir o produto?
- Aquele ICP/Mercado tem orçamento ou prioridade estratégica para o produto/funcionalidade sendo oferecida?
- As funcionalidades estão dentro de uma faixa de preço do produto?

Posicionamento

Posicionamento é sobre traduzir o propósito da sua empresa e do seu produto para o benefício do seu cliente. O posicionamento é também com quem você está buscando competir e que mercado, e se é adequado para o momento e perfil de grupo de usuário da curva de adoção do produto de

tecnologia. Por exemplo, no caso de Early Adopter e Early Majority deverão ser posicionamentos diferentes.

No processo de construção do fit com o cliente, o posicionamento dará fluidez e reduzirá as fricções da adoção do seu produto pelo usuário e/ou cliente por uma forma de comunicação alinhada àquela demanda.

Então, para isso, é importante entender os atributos do produto que trazem um maior benefício para aquele grupo de pessoas/ICP e demonstrar que esses atributos são únicos para eles.

Geração de leads e Canal de Distribuição

O canal é a peça chave da sua estratégia de aquisição de clientes e escala. Nela você define como irá encontrar e atrair potenciais clientes e como fará isso de forma sustentável e escalável.

Para construir empresas de crescimento eficiente e escaláveis, acreditamos que as melhores resistem usar ads e mídia de performance como canal principal. Elas buscam uma fonte de água limpa, ou orgânica, que trará eficiência chave para a escala.

Geralmente, esses tipos de canais exigem um caminho mais longo de arquitetura, e o empreendedor deve estar disposto a diferir essa gratificação. Para isso, a mudança de foco dos investimentos para aquisição de usuários deve estar em

aspectos do negócio de geração de valor ao cliente como produto, marca e relacionamentos. Com isso, os processos mais eficientes de aquisição de usuários são *flywheels* ou loops de crescimento orgânico.

Ao longo da jornada de empresas eficientes, a estratégia de canal seguirá uma Lei de Potência em que o principal canal deverá a maioria dos leads. Portanto, a fonte de leads deve ser duradouro e única.

Chamamos os Founders que buscam a Geração proprietária de Leads de Alquimistas modernos, pois são capazes de usar as forças da natureza para criar algo sustentável e mais eficiente. Nossa principais referências sobre geração de leads e reflexões sobre:

- “Proprietary Product Distribution” is Better than Sliced Bread – 25iq
- Diário de um VC — Startups no mundo do Consumo - Astella Matrix
- Distribution | Andreessen Horowitz

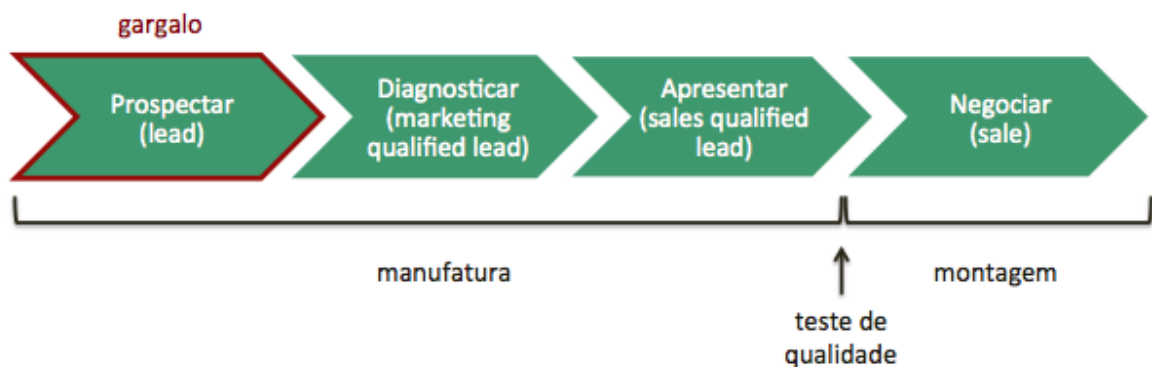
Fit do Produto <> Canal:

Produtos são construídos para tomarem vantagens de canais específicos. Canais não moldam o produto já que não controlamos as regras dos canais. Por isso, é importante entender que tipo de canal é mais propício para o principal atributo do produto. Por exemplo, produtos para viralizar

precisam ter uma rápida geração de valor para o usuário, proposta de valor ampla e sem complexidade ou efeitos de rede.

Processo de Venda

Uma Máquina de Vendas. O Atributo Andy Grove nos mostrou que em posse de um processo produtivo, precisamos definir o gargalo de produção e estipular os processos de manufatura (transformação), montagem e teste. No caso de vendas teríamos então:



A partir do output desejado, você pode desenhar o seu processo de marketing, de montagem (vendas) e principalmente, o ponto crítico de teste de qualidade que é a qualificação do lead. Existe um tipo de fábrica (complexidade de venda) e consequentemente um custo de produção (CAC — *Cost of acquisition*) para cada tipo de output:

As Quatro Formas de Vender:

- No Touch ou PLG — *Self-Service: auto atendimento, sem contato humano*

- Low Touch — *Inside Sales: baixa interação humana*
- High Touch — *Vendas complexas por Inside e Field Sales. Venda consultiva envolvendo vendedor e técnico (system engineer)*
- Other People Touch: *Vendas por Canal (Value Added Reseller)*

Nós gostamos do conceito do POD, ou a mínima estrutura de operação da máquina de vendas para entender o ROI dos esforços/estrutura de venda e a jornada do cliente(funil, etapas e eventos de fricção) ao longo do processo. Usando trecho do texto do Edson Rigonatti que descreve bem:

"O termo POD se popularizou para descrever essas unidades produtivas, a partir da metodologia SaaS do Winning by Design, mas é análoga aos squads de tecnologia, e se aplica aos negócios B2B, B2C e marketplaces da mesma maneira: é possível quantificar quantos marqueteiros, programadores, designers, BDRs, SDRs, vendedores, ou seja lá o que for necessário para gerar lead, nutrir lead e fechar venda. A partir do custo e produtividade de um POD, do tempo de

rampagem de um novo POD e do churn de pessoas, podemos extrapolar quanto dinheiro e qual a capacidade necessária para fazer aquilo que de verdade gera o crescimento das empresas: contratar e desenvolver pessoas."

Business Model

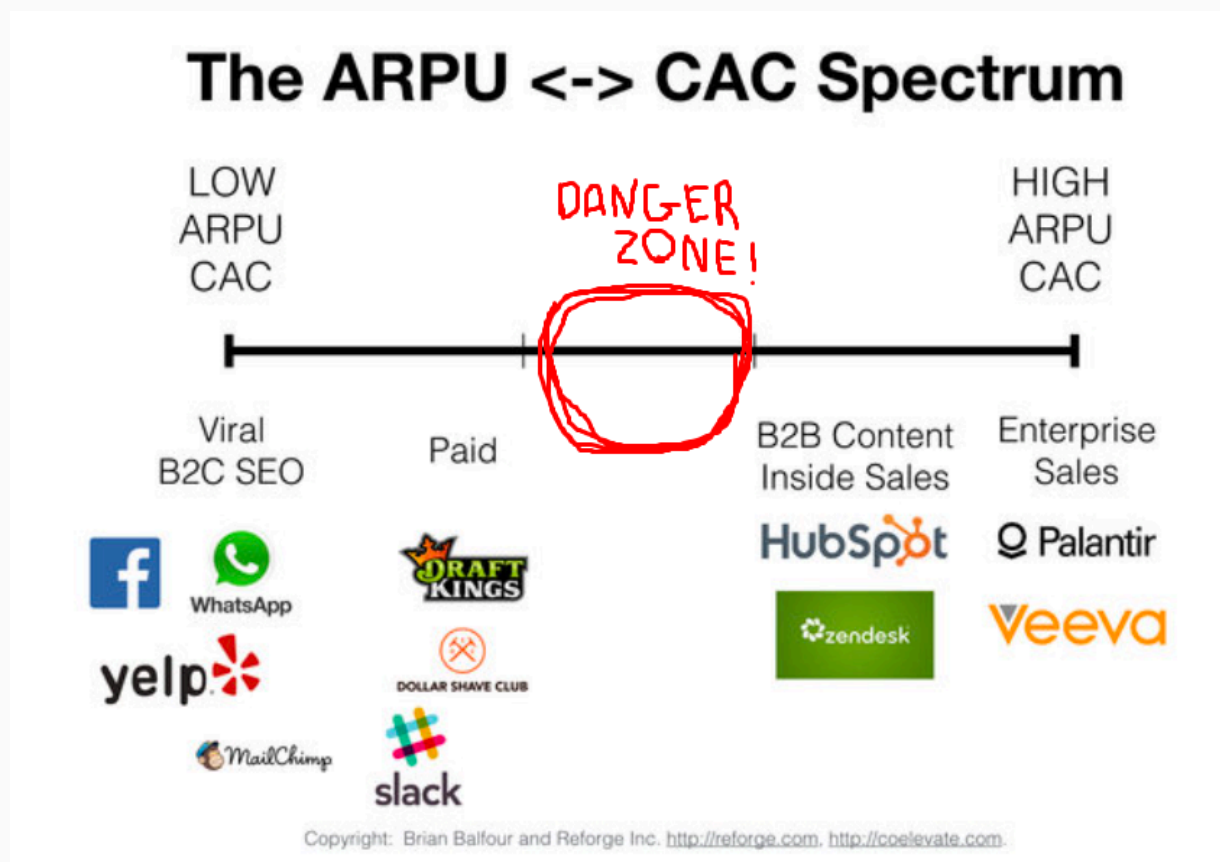
O modelo de negócio é como você captura o valor que gera para seus clientes. Alguns aspectos importante para pensar na modelagem do negócio:

- **Revenue Model:** Como extrair valor dos seus clientes/usuários? Tão relevante como o ARPU é a forma que você cobra do cliente.
- **Modelo de Entrega:** Como o produto chega até o cliente e como é a experiência depois da venda? Qual a profundidade do onboarding/implementação necessário para o sucesso do cliente? Como mede o sucesso da entrega do cliente?
- **Margem Bruta:** Como você captura o valor que é gerado? Como a arquitetura do produto captura o maior valor e afeta a margem bruta? Fatores que contribuem para composição de custos de entrega do produto?

Fit do Canal <> Ticket Médio:

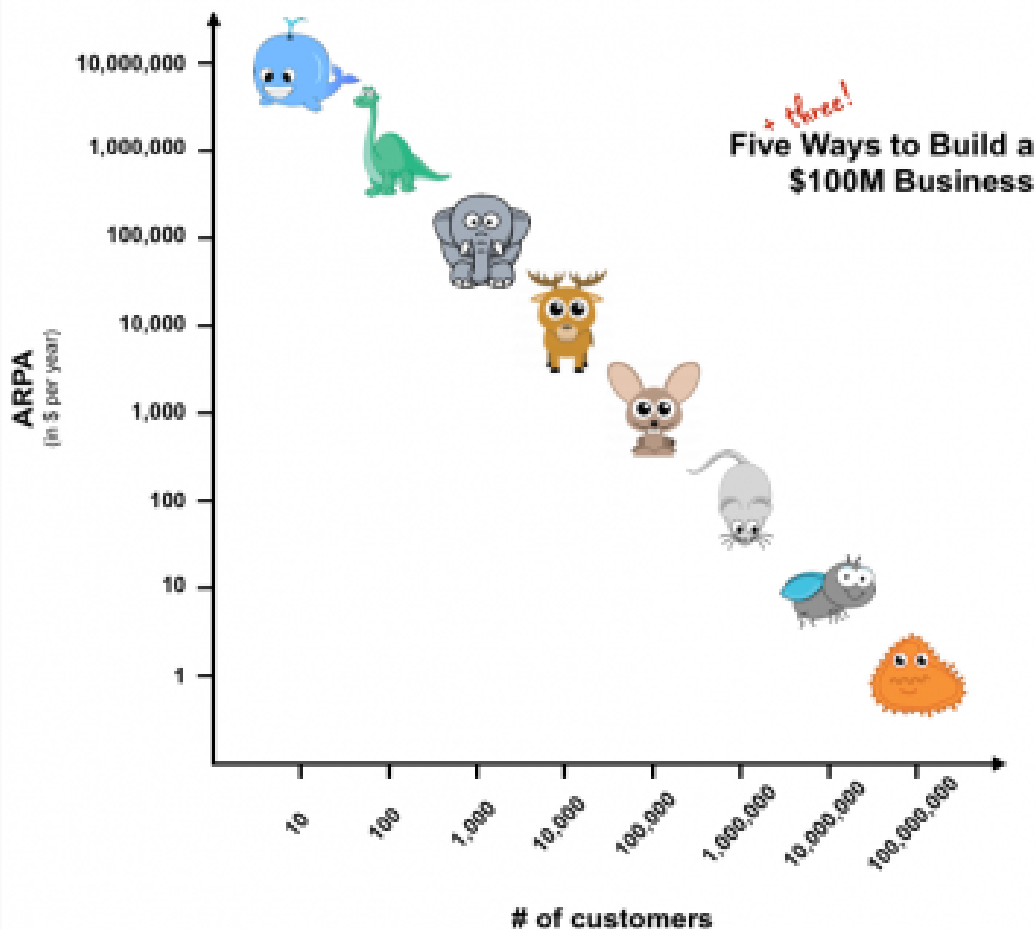
Este fit é sobre **ARPU(receita média por usuário/cliente)** fazer jus ao **CAC(custo de aquisição do cliente do canal)** e gerar os fatores econômicos (LTV/CAC) escaláveis para o negócio.

ARPU <> CAC Danger Zone é onde as empresas não encontram o fit ideal entre Canal e o Modelo. Canais de baixo Custo de Aquisição de Cliente não podem ter uma entrega complexa ou alta fricção, assim como Canais de alto Custo de Aquisição de Cliente precisam ter um ARPU ou LTV alto para fazer o economic ter sentido.



Fit do Ticket Médio <> Mercado

O último fit, que é válido como um check de potencial de mercado para aquela Unidade de Crescimento, é o do Mercado (SAM) com o Ticket Médio(ou ARPU). Para construir um negócio de US\$ 100 milhões de receita anual, precisará vender o seu produto para um número de usuários no mercado. Para isso o mercado capturável que é o seu SAM(Serviceable Addressable Market) - Share de concorrentes $\times$ ARPU > US\$100 milhões. Portanto, é importante entender se o negócio é uma baleia, que tem tickets de US\$ 10 milhões/ano, e portanto precisa de apenas 10 clientes, ou se é uma mosca que tem ticket de US\$ 10/ano, e portanto precisa de 10 milhões de usuários pagantes.



Se em nossa exploração do PMF devemos "Fazer Coisas que NÃO escalam" para podermos ter o maior contato com clientes e fazer os experimentos, uma vez que encontrou o melhor modelo de Go-To-Market da sua unidade de crescimento, devemos fazer coisas que escalem. Construir e replicar processos a fim de se ter a escalabilidade para maior retorno e exponencialidade do tempo e investimentos alocados.

Indicadores de Product-Market Fit para a Escala

Buscando por alguns indicadores que representem que a sua Unidade Atômica de Crescimento está escalando e replicando, além das métricas descritas acima que indicam o encaixe do Go-To-Market dentro da unidade de crescimento, acreditamos que o modelo da Tribe Capital resume muito bem, e com foco quantitativo, os indicadores que demonstram que o modelo poderá escalar de forma eficiente.

Eles utilizaram três perspectivas que são:

- Contabilidade do Crescimento: Há um crescimento sustentável ao longo do modelo de aquisição, retenção e monetização dos clientes.
- CAC & LTV Cohorts: Uma demonstração de melhoria de unit economics (LTV, Churn e Retenção) ao longo do tempo vista nos grupos de clientes.
- Distribuição da Receita: Este item tem similaridade com o Ticket Médio. Ou seja, se a distribuição da receita ao longo da base de clientes mostra consistência, segmentação clara e baixo risco de concentração.

**Playbook de Product-Market Fit #5: Sobre Pessoas e a
Construção da Empresa no Pré-PMF
(Guilherme Lima - 2022)**

Durante o estágio Pré-PMF, a nova empresa trabalha para provar seu conceito de solução para o problema e demonstrar que existe demanda do mercado. Como vimos nos posts anteriores, há muito o que fazer nesta etapa da empresa, e, por isso, é importante que as equipes fundadoras reservem um tempo para construir um time inicial capacitado para aquele desafio e mercado.

No modelo de uma organização enxuta, como mencionado em alguns princípios básicos, é importante ter um time capacitado e alinhado ao objetivo desta fase de busca do Product-Market Fit.

Gostamos e usamos o framework do dos 5 estágios do Blitzscaling para refletir sobre a organização do capital humano nas fases de desenvolvimento de uma Startups.

No momento da descoberta e validação para o PMF, a primeira organização é a **Família**. Um time pequeno de 'loucos' focados e alinhados em fazer o produto funcionar e atender a dor do cliente. Todo mundo sabe tudo sobre tudo. Zero escalável e sem estratégia. E tudo bem. Você precisa tirar o plano do chão, seja lá qual for, seja como for que você o faça. Saber quais problemas ignorar e construir uma pequena equipe de generalistas, porque todos terão que ser capazes de mudar o que estão fazendo a qualquer momento.

Como o objetivo é a construção do produto que atenda a dor do mercado, e que crie adoção, somado a escassez de

recursos nessa fase, o capital humano deverá se sobressair e trazer as eficiências esperadas. Portanto, algumas das principais capacidades do time que vemos crucial para o sucesso dessas pessoas neste início, são:

- **Perfil Missionário:** Iniciar uma empresa de grande potencial exige um nível de compromisso e custo de oportunidade alto. Os fundadores missionários, também se preocupam em ganhar dinheiro, mas são motivados principalmente por "um chamado". Com isso, a missão da empresa significa algo grande para eles, por isso acreditam em servir seus clientes, melhorar a vida das pessoas e em transformação. Isso traz energia e meios que aumentam a chance de encontrar um forte PMF.

- **Storytelling** e networking para atração de recursos para construção da empresa pelos founders é chave para o sucesso. Além do capital financeiro, o Storytelling é chave para o sucesso de cada uma das quatro principais funções de um CEO de uma Startup (Produto, Vendas, Talentos e Fundraising).

- **Visão e Produto:** Até os sinais relevantes de PMF, acreditamos que a equipe fundadora deverá ser a responsável pelo produto. Portanto, é importante que tenha conhecimento sobre a indústria e as tendências, empatia com o seu consumidor e modelo mental de teste e hipóteses. Alguns exemplos de indicadores importantes de time de produto na fase Pré-PMF:

- % percentual de engenheiros no time
- Velocidade até o MVP estar lançado e a frequência de novas entregas no produto
- Frequência que o time de produto e engenharia conversa com os clientes

- **Time inicial:** As primeiras contratações é o que vai ditar a cultura e a construção do restante do time dali para frente. É importante um time inicial alinhado e energizado dentro do propósito do grupo, e isso deverá refletir nos processos da sua Máquina de Talentos.

Depois dos primeiros sinais de fit do Produto com o Mercado, é importante criar processos, executar o plano de ida ao mercado e buscar as eficiências e escalabilidade. Dentro da execução e da construção da empresa, nós temos o pensamento da empresa em um sistema de máquinas. Além da **Máquina de Vendas** mencionada no processo de PMF, e da **Máquina de Talentos**, há outras três máquinas da organização necessárias com finalidade de gerar modelos operacionais eficientes - **Máquina de Produto**, **Máquina de CS** e **Máquina de Governança**. De modo contrário, é importante não escalar as máquinas até encontrar o Product-Market Fit, pois os founders, detentores do equity da empresa, devem estar envolvidos em todas atividades e problemas vitais para a eliminação dos riscos e sucesso da empresa.

Amor e Sexo / Product-Market Fit (“PMF”) e Falta de Foco (“FF”) (Cassio Azevedo - 2022)

Product-market fit (“PMF”) e falta de foco (“FF”), versão tech da música Amor e Sexo, da Rita Lee.

PMF é uma saga

FF é lição

FF é diversificação

PMF é sorte

PMF é execução com teorema

PMF é série

FF é fotocinema

FF é imaginação, fantasia

PMF é prosa

FF é pseudopoesia

O PMF nos torna escaláveis com ciência

FF é uma selva de epiléticos, ineficiência

PMF é religioso

FF é pagão

PMF é latifúndio

FF é diluição

PMF é divino

FF é banal

PMF é bossa nova

FF é carnaval

PMF é para sempre

FF também

PMF é do bom

FF é do além

PMF sem foco

É utopia

FF sem PMF

É verdade, tripudia

FF é um

PMF é dois

PMF antes

FF depois

FF vem dos outros

E vai embora

PMF vem de nós

E demora

PMF é isso

FF é aquilo

E coisa e tal

E tal e coisa

Ai o PMF

Não o FF

Na linda música da Rita Lee e Arnaldo Jabor, aprendemos sobre a complexa relação entre amor e sexo. Felizes estamos em apresentar o nosso playbook para ajudar em um debate tão complexo quanto o da música: product-market fit, que deriva do foco. Lá vocês terão a curadoria de conteúdo para trilhar essa jornada, e aqui, além da livre “atualização”

da música acima, trazemos uns benchmarks quantitativos para essa melhor sensibilidade do PMF.

Já escrevemos sobre a noção de PMF não ser binária, e sim fluida. Mas podemos ir além, buscando indicações do mercado, o Outside View, para compararmos a qualidade do nosso PMF. Para isso, temos 2 principais variáveis que serão preponderantes para 90% dos casos de análise dos fundos de VC: velocidade do crescimento e maturidade da sua receita (GMV no caso de marketplaces não administrados).

Estamos trabalhando com a velocidade de crescimento (“growth”) a partir de 2 frameworks: 3D2T e a linha de Mendoza. Deles, derivam os níveis aproximados de crescimento por estágio:

Estágio	Baseline	3D2T	Maturidade
Seed	300%	+300%	PMF
A	145%	200%	Pós PMF

Comentários:

- Leia-se: quando estiver levantando a rodada de seed, meu crescimento anualizado deve estar acima de 300%, para chamar a atenção dos fundos de VC;
- Dentro da Astella, para comparar as startups com esses benchmarks, estamos fazendo a média simples de crescimento dos últimos 6 meses e

anualizando, para diminuir a volatilidade dos dados mensais, tentando evitar falsos positivos;

- Vale o ARR para SaaS, receita bruta para Consumer e GMV para marketplace. Se o business tiver optado estrategicamente por não gerar receita nessas fases, outras métricas podem indicar o crescimento. Geralmente são métricas de engajamento de produto, como descrevemos nos artigos sobre atomic network.

Quando falamos dos benchmarks para a maturidade de receita, estamos descrevendo uma foto do momento de mercado, assim como discutimos nos artigos de métricas de rodadas e tração. Uma foto atual abaixo:

Receitas Anualizadas	Seed	A
1o Quartil	R\$ 649.089	R\$ 4.056.808
Mediana	R\$ 2.704.539	R\$ 14.604.510
3o Quartil	R\$ 7.843.163	R\$ 56.795.315
Histórico 2006-21	R\$ 1.406.360	R\$ 10.277.247

Comentários:

- Esses dados acima pegam a base toda de investimentos de VC, globalmente. Temos diferentes níveis dependendo do modelo de negócios, além da referência de marketplace ser

de GMV. Se tiverem interesse em discutir por modelo de negócio, podem entrar em contato;

- Atualizamos esses dados mensalmente. As mudanças mensais não são drásticas, mas ao longo do tempo fazem a diferença, dados que o sistema de investimentos é complexo e adaptativo. Exemplo: notar a diferença entre o histórico de 2006 até 2021 e a foto atual.

Agora vamos fazer o exercício usando as 2 variáveis acima, considerando o modelo de negócio de SaaS. Em qual quadrante a sua startup ficaria para uma rodada de seed?

Nível de PMF - Dados atuais para SaaS - Rodada de Seed			Velocidade de Crescimento Anual				
			Perigo		Baseline	3D2T	
			100-200%	200-300%	300-400%	400-500%	+500%
Maturidade do ARR	1o Q	0-R\$1.1M					
	2o Q	R\$1.1M-R\$4.1M					
	3o Q	R\$4.1M-R\$6.5M					
	4o Q	+R\$6.5M					

O eterno e fascinante debate sobre PMF continua! Pelo estudo que fizemos sob a liderança do Guilherme Lima, podem notar o quão importante é o conceito para a nossa casa. Investimos com o intuito de atingir o PMF com a maior força possível, com foco, para liderarmos a rodada seguinte e, na esteira da ciência do crescimento, estabelecer as próximas hipóteses de maneira fundamentada. Mas isso não quer dizer que as métricas quantitativas acima sejam

condições únicas para os levantamentos de capital. São indicativas, necessárias, mas podem não ser suficientes dependendo das análises qualitativas. O algo a mais é primordial! Parafraseando o Prof. Villalobos, do filme ganhador do Oscar de melhor filme de 2022, Coda, perguntando para a personagem principal, Ruby Rossi (tradução livre): “existem muitas vozes bonitas com nada a dizer. Você tem algo a dizer?”

A Busca do Product-Market Fit nos Marketplaces (Guilherme Lima - 2022)

Uma questão que sempre trouxe discussões interessantes para nós da Astella é “o que é e quando podemos notar o Product-Market Fit em um Marketplace?”. Entendemos que o PMF para empresas SaaS geralmente ocorre nas rodadas Seed. Porém, ao conversarmos sobre o tema com os fundadores de marketplaces em nossa pesquisa, foram unânimes ao afirmar que tiveram convicção de que alcançaram PMF ao redor da Série A. Isso nos leva a concluir que, no caso dos Marketplaces, essa conquista tende a levar mais tempo.

Porque demora mais que outros modelos

Além da gestão e da construção de uma empresa de tecnologia, construir um negócio que depende de efeito de rede (Network Effect), como um marketplace, e gerenciar dois, três ou vários lados(Market Networks) de um mercado,

envolve compreender dinâmicas e ferramentas como a Teoria dos Jogos, Market Design, Behavioral Economics e de Redes, entre outras, que elevam a complexidade do modelo. Por exemplo, a teoria das Mãos Invisíveis de mercado, de Adam Smith, que diz que basta colocar a oferta e demanda juntos que eles se sustentam e se equilibram, na prática, não é tão simples para as plataformas de marketplaces.

O que queremos dizer é que o sucesso de um marketplace é mais difícil de ser alcançado do que lançar um MVP para um segmento, pois a proposta de valor do produto ou plataforma depende da construção de uma rede e da sua escala. Como descrevemos anteriormente, é preciso criar estratégias para trazer oferta e demanda para a plataforma, endereçar o lado mais difícil, e encontrar a densidade mínima para construir uma rede atômica. Isso exige a gestão de diferentes propostas de valor e diferentes máquinas de vendas para múltiplos lados. Além disso, quando a plataforma não atinge a densidade satisfatória, ela cria uma experiência ruim para o usuário que ao invés de perceber a proposta de valor esperada, acaba tendo um efeito inverso, de forma detratora, ao não encontrar o que busca ou não se satisfazer com o que é oferecido na rede.

Product-Market Fit em Marketplace não é trivial. A complexidade envolvendo a satisfação de vários agentes dentro das plataformas exige mais tempo ou recursos financeiros. Muitas vezes, se faz necessário 'forjar' o mercado com subsídios para incentivar o lado difícil e criar

liquidez, garantindo experiência e sucesso para compradores e vendedores e então, trazer recorrência, etc... Os fundadores entrevistados pela nossa pesquisa mencionaram que o sucesso e a construção da rede atômica de um marketplace depende da velocidade de crescimento e da escala.

Porém, quando bem arquitetado e com densidade ideal, o efeito de rede e os *flywheels* podem elevar o valor gerado pela plataforma para os participantes e melhorar muito os economics do negócio ao diminuir custo de aquisição, principalmente através de viralidade e boca-a-boca.

O Foco e as Experimentações em Marketplaces

Um marketplace com alta liquidez — ou seja, com uma alta probabilidade de um vendedor encontrar um comprador, ou vice-versa — é chave para a proposta de valor, portanto, é o sinal mais preponderante de product-market fit.

Product-Market fit de um marketplace depende não só do foco mas também da unidade atômica de crescimento. Nós já discutimos o conceito de Atomic Network em outros textos([aqui](#) e [aqui](#)), mas que, para resumir, quer dizer "a menor rede necessária que pode manter-se por si só". Isso significa que o Atomic Network precisa ter densidade e estabilidade suficientes para quebrar os primeiros efeitos anti-rede, e crescer por si só". Alguns dos CEO e Cofundadores entrevistados também se referiram às

plataformas como uma "Rede de Redes", em um conceito similar.

Ter clareza sobre o seu Atomic Network, e densidade mínima, é um primeiro passo importante.

No caso do Ifood, por exemplo, no início, o time entendia que uma rede atômica poderia ser formada intencionalmente criando sortimento mínimo de oferta de restaurantes em uma região. Eles descobriram que trazer uma hamburgueria, uma pizzaria, e um restaurante japonês para a plataforma era suficiente para atrair outros usuários e compradores e o cruzamento e ativação das bases de dados desses estabelecimentos eram capazes de criar o Atomic Network desta região.

Indicadores para medir o Product-Market Fit em Marketplaces

Os grandes indicadores que mapeamos nas pesquisas foram a **liquidez** e a **recorrência**. O primeiro demonstra que a proposta de valor está sendo atendida pela plataforma, já o segundo mostra a força do Product-Market Fit do Marketplace.

Primeiro, para ter **liquidez** é importante entender quais as ações *core* do marketplace que gera a unidade de troca de valor (ou core-action), e então acompanhar e medir o funil para a conversão dessas ações até a unidade de valor para a rede.

Por exemplo, em redes sociais como Facebook ou LinkedIn o número de cadastro é seguido de um primeiro post na mesma sessão. Ou no Waze, um efeito de rede por dados, seriam as contribuições de dados pelos usuários.

Para marketplaces transacionais, alguns indicadores de ações core são:

- Search-to-fill ratio: Percentual de procura ou pedidos que resultam em uma ação de sucesso, ou até a transação.
- Time-to-fill: Tempo levado para atender o pedido da demanda.
- Utilization rate: Percentual da capacidade da rede que está sendo utilizada.
- Densidade de Supply e Buyer : A proporção de compradores para cada vendedores na rede.

Portanto, para construir uma rede que cria valor para seus participantes, é importante focar no crescimento de usuários que alcançam sucesso ou completam a ação core proposta pela plataforma.

O segundo indicador chave de Product-Market Fit é a **retenção** e recorrência dessas ações core. Para potencializar a rede, os usuários devem retornar e criar. Tanto métricas de Conversão do Funil como de retenção do GMV, é importante acompanhar por cohorts para entender a evolução em relação às iniciativas criadas.

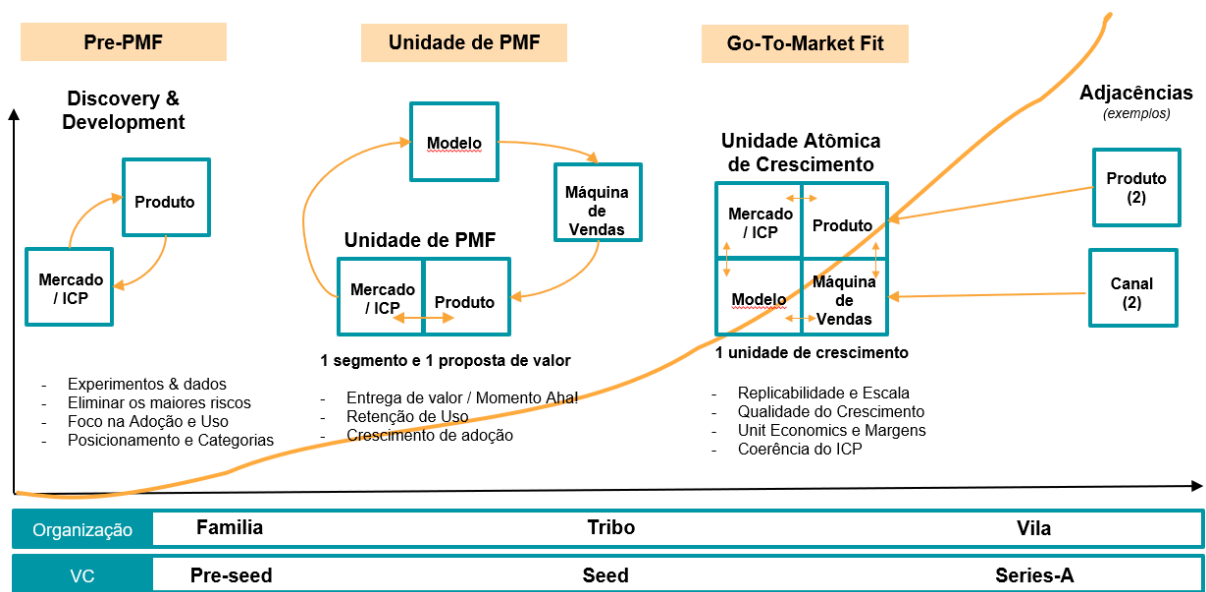
Uma vez que o marketplace tem ações core de valor sendo geradas dentro da rede, e de retenção, cria um ciclo virtuoso em que proposta de valor se retroalimenta dentro da rede.

Como medir o Product-Market Fit (Guilherme Lima - 2022)

Dentro da jornada de desenvolvimento de um negócio escalável, existem os grandes fundamentos que devem ser construídos, que servirão como base para construção das próximas etapas. Esse é um post complementar ao nosso Playbook de Product Market Fit (PMF) com o objetivo de repassarmos sobre o processo e fundamentos, e o que acreditamos ser a construção da unidade atômica de crescimento de uma forma mais pragmática e clara por meio métricas.

Como muita literatura sobre este assunto descreve, é possível sentir o Product-Market Fit por meio de uma forte atração do mercado pela sua solução. Mas acreditamos que não deve ser apenas um sentimento, pois esse indicativo pode ser algo efêmero ou passageiro, e indicar um falso positivo, e não colaborando em acionáveis de construção da empresa.

A jornada de Product e GTM Fit



Relembrando, a unidade atômica de crescimento é a forma com que a sua empresa irá replicar o crescimento e, portanto, deverá ser a forma mais eficiente de se escalar. Para isso, é importante ter clareza no começo da jornada, a partir dos experimentos, sobre as métricas que mostram a eficiência e evolução da sua unidade atômica de crescimento.

Não é o intuito deste texto entrar em detalhes sobre análise de dados ou fundamento sobre métricas, mas quero apenas ressaltar a importância das **Análises de Cohort** e da visão de **Leading vs. Lagging Indicators** para mensurar o PMF.

Dentro de métricas e da construção de produto, é crucial entender o conceito de **lagging indicator**, ou métricas de output, que representam resultados gerados por aquele produto por ações passadas. As métricas de **leading**

indicator, são as métricas de input ou acionáveis do time de produto que gerarão/direcionarão os resultados. Por exemplo, no engajamento, métricas de tempo de sessão ou DAU/MAU são lagging indicator. Isso para dizer que como nessa fase nós estamos buscando forjar o melhor produto a um segmento, é importante construirmos os resultados a partir dos esforços do time, monitorando através de leading indicator ou métricas de input.

Outro framework é a **análise de cohort**. Com ela é possível segmentar a base de clientes em grupos de usuários, entender como um deles interagiu com o produto, ou como é esperado que ele interaja, baseado em comportamento de grupos anteriores. As análises de cohort são úteis também para segmentar. Com isso, é possível criar análises mais granulares para validar hipóteses e compreender o comportamento dos usuários em relação ao uso de produto baseado nas iniciativas e experimentos.

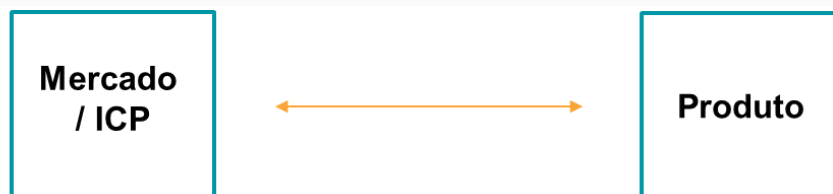
Medindo o Product-Market Fit

Para medir o PMF, primeiro, nós devemos descer para as métricas de produto. Cada produto, ou modelo de entrega de valor, pode fornecer uma jornada diferente, o que exige métricas diferentes para medi-la. Como a seguir, o mapa de métricas de produto da Mixpanel demonstra métricas diferentes para cada modelo, dentro de uma jornada simplificada de questões para cada uma dessas etapas.

		Financial Services	SaaS	Retail & Ecommerce	Media
Reach	Question	How many people have used the product in a recent time period?			
	Sample metric	Account holders, Signed-in users (3-month window), Subscribers	Users from paid accounts, Active licenses	Active buyers (6-month), Paid subscribers	Paid subscribers, Viewers (3-month window)
Activation	Question	What percentage of new users have onboarded and experienced your product's value?			
	Sample metric	% of new users who:			
		Made first deposit within 7 days	Completed registration within 30 days	Completed first purchase	Watched 5 videos in the first 7 days
Active usage	Question	Are people showing up regularly and performing a key action?			
	Sample metric	Weekly active users (WAU), Monthly active users (MAU)			
Engagement	Question	How engaged are your active users?			
	Sample metric	Transactions, Deposits	Viewed reports, Multi-feature users	Conversions, Recommended product views	Minutes watched, Article reads
		Divided by active users (WAU or MAU)			
Retention	Question	How many of your active users come back?			
	Sample metric	7 or 30 day retention			
Business-specific	Question	How else does your business deliver value?			
	Sample metric	Savings / Debt ratio of users, Fraud events / User	ARR / DAU, Support tickets / WAU	Average purchase price, Cart abandonment rate	Shares / WAU, Multi-device users / WAU

Mixpanel - A guide to product metrics

Então, para identificar o Product-Market Fit por meio de métricas, é importante compreender quais melhor representam a aderência da proposta de valor do seu produto ao seu segmento alvo. Portanto, as três métricas chave para medir o encaixe de um produto ao mercado são: **entrega de valor, retenção de uso e crescimento da adoção.**



- **Unidade de valor do produto**
% de usuários que usaram e obtiveram do produto
 - **Retenção de uso**
 - **Crescimento da Adoção**

Leading Indicator de PMF: Entregas de valor (e o Momento Aha!)

Primeiro, na construção da estratégia de produto em busca do market-fit é importante estabelecer qual a métrica define a unidade de valor do produto e o momento da sua entrega para o usuário. A experiência desse momento deverá trazer uma maior chance de o cliente ou usuário cumprir as outras etapas da jornada do produto, como a de retenção do cliente e monetização. Esse momento **que descreve a primeira experiência positiva do cliente com a entrega da proposta de valor** do seu produto também é chamado pelo nome de “Momento Aha!”.

Para encontrar o Momento Aha! exige compreender o que é valioso para os usuários. Para isso é necessário interagir e descobrir com o cliente, por meio de pesquisa, o momento em que eles consideram que conquistaram o valor do produto, assim como monitorar por meios de dados de jornada e ações-chave, prévias à ativação e engajamento deles, que levaram até a entrega de valor. Ao final, essa métrica está ligada ao seu posicionamento e em como a proposta de valor cumpre o Job (To Be Done) do cliente.

Um bom framework para medir se o usuário está na jornada para experienciar a proposta de valor é mapear as condições que precisam cumprir ao longo da jornada e até um evento dentro que combinem 1) **tal quantidade de ações-chave**

dentro do produto em 2) **um período de tempo determinado.**

Por exemplo, essa métrica no início do Facebook era quando os usuários adicionavam mais de 7 amigos em menos de 10 dias. Exemplos de condições básicas para chegar nessa etapa, são eventos como o cadastro, login e visualização de amigos na rede. Ou, dentro de um SaaS ERP, quantos boletos são emitidos ou análises extraídas dentro de uma semana.

Ao final, demonstrar a taxa de ativação de clientes ou usuários, ou seja, que usaram o produto e cumpriram essas ações, pode ser um relevante sinal de PMF, pois, no caso, experienciaram o valor do produto.

Essa métrica é uma das mais interessantes **Leading Indicators**, pois representa que a estratégia do produto está de fato gerando valor ao cliente e é provável que ele seguirá engajado dentro da jornada (de ativação, retenção, referral e monetização). Uma forma de olhar a evolução é usando a Análise de Cohort do percentual dos usuários que executam tais ações dentro de um período de tempo.

Sugestão de leitura complementar são o Artigo 2 e o Artigo 3 do playbook de PMF.

Retenção de uso

Retenção é a métrica mais importante para o crescimento sustentável de um produto. Ela mede o quanto as pessoas que já usaram o produto gostaram o suficiente para voltar e consumir novamente.

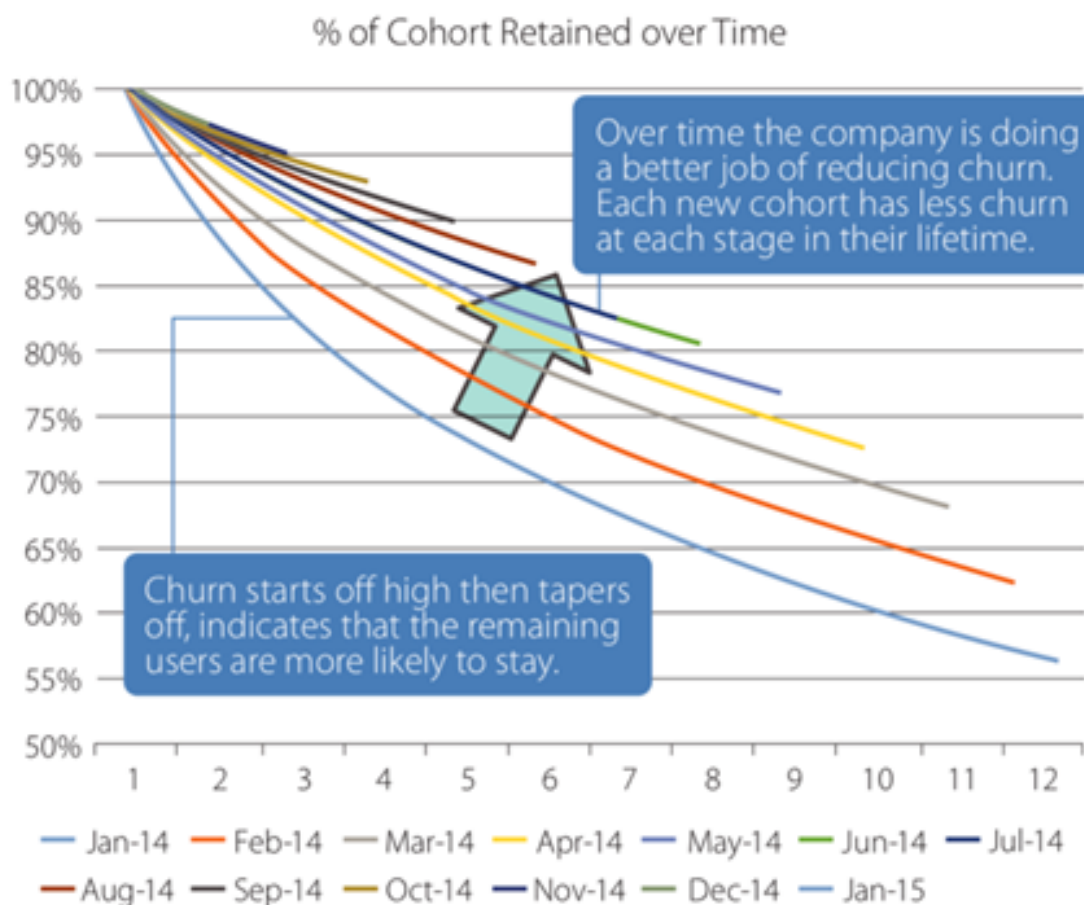
No artigo 3 do playbook de PMF apresentamos como Rahul Vora, cofundador da Superhuman, criou a sua máquina de PMF para identificar o seu segmento e aprimorar a proposta de valor, usando uma espécie de métrica de NPS, tendo o sucesso daquele ICP se mais de 40% dos usuários reportassem que ficariam decepcionados se o produto não existisse. Considero como uma métrica que ajuda de fato a ter indícios do que seu ICP pensa em relação à proposta de valor, em um espaço curto de tempo. Porém, pode ser enviesada dado a base e o formato da pesquisa, ou não estar indicando o sucesso nas outras etapas da jornada de produto e GTM, como a monetização.

Para analisar a retenção, primeiro é preciso definir o que representa a atividade final que gera a troca de valor com o cliente, que está ligada a principal atividade do cliente no produto. Por exemplo, em um marketplace ou modelos transacionais sendo um cliente que faz uma transação, ou em uma rede social sendo um usuário que faz login no dia, ou no caso de SaaS ou modelo de subscrição um usuário ativo.

A melhor forma de olhar a curva de uso do seu produto ao longo do tempo é por meio de análise de cohorts dos seus

usuários. Nessa análise é possível dividir os clientes ou usuários em grupos, e analisar o comportamento dos que entraram em tal data e voltaram no dia seguinte(D1), ou uma semana depois (D+7) e assim por diante. Com a análise por cohorts, é possível entender o quanto as iniciativas de aperfeiçoamento do produto ou da segmentação tem trazido melhorias na retenção de uso.

Para analisar a retenção, é importante entender o declive inicial da retenção nos primeiros dias e, mais importante, a curva em que a base de cliente se estabiliza. Para a estabilização, a ideia é que, dentro de um espaço de tempo, essa curva se torne paralela em relação à base X do gráfico. Isso significa que há um forte sinal de **um grupo de clientes que permanece fiel ao seu produto ao longo do tempo**, um bom sinal para aprimorar o seu ICP.



SaaS Metrics Refresher #6: Cohort Analysis

Para entender o que é um bom nível de retenção da base ao longo do tempo, um dos caminhos é comparar com empresas do mesmo setor e modelo. Há diversas pesquisas sobre retenção para os diferentes modelos. Esse texto da Lenny Newsletter traz um bom compilado dessas referências.

Crescimento de Novos Usuários

Além de entregar valor, é importante ter um crescimento do número de Novos Usuários mês a mês, o que demonstra que há um modelo de crescimento veloz.

Como colocado pelo Kent Bennett, partner da Bessemer, na sessão do AEN de Marketplaces, empresas com Radical PMF conseguem entregar um produto com uma proposta de valor tão poderosa que ao apresentar para o cliente, gera uma taxa de conversão ou um *win-rate* elevada, e, além de querer comprar e isso gerará um forte boca-a-boca ou viralidade dentro das comunidades.

Entendemos que nesta fase os primeiros usuários, ou em períodos de testes, geralmente vêm de bases de contatos de redes próprias, waiting list ou listas de usuários testes, e não necessariamente de perfis altamente qualificados. Por isso, é importante ter definido o cliente ideal e encontrar a sua segmentação de mercado, que seja capaz de gerar demanda de forma orgânica.

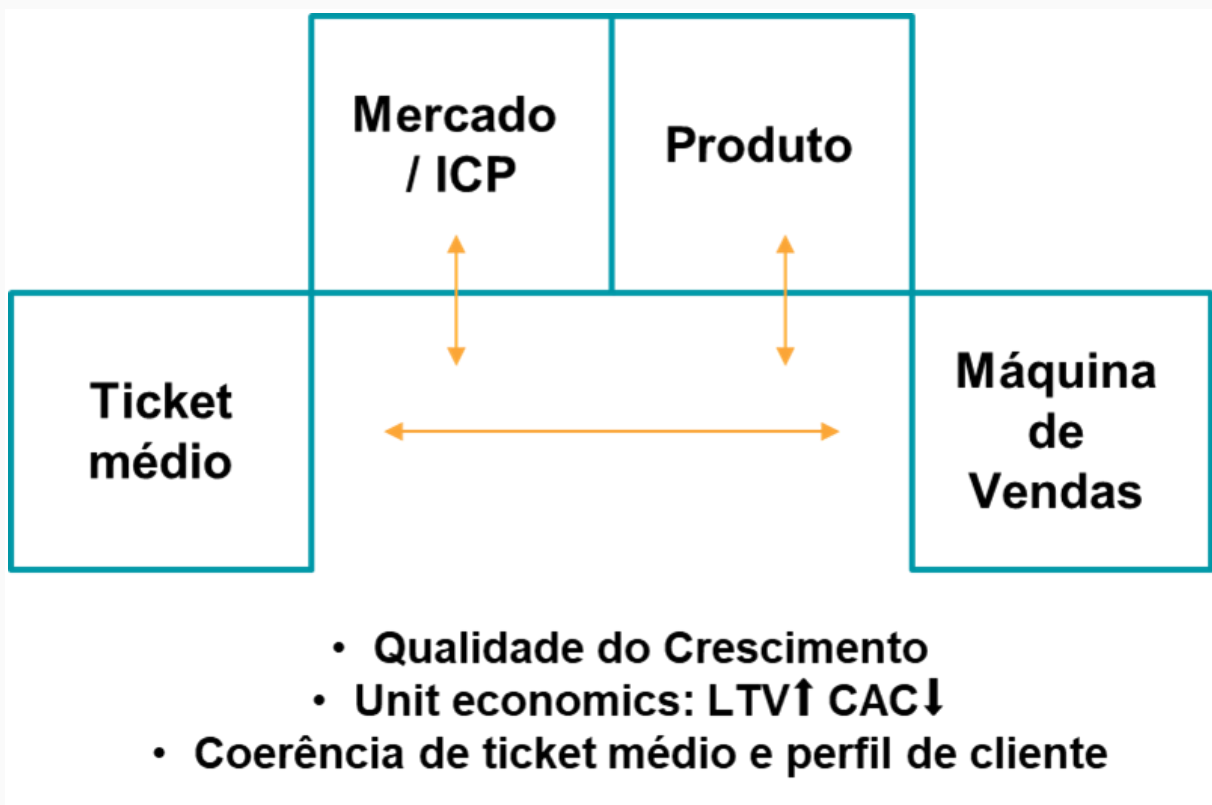
Estes são fortes sinais de que o produto é querido pelo mercado. Para sustentar o crescimento e a escalabilidade, é preciso construir um modelo de ida a mercado que seja replicável.

Medindo o GTM-fit

Um produto e um mercado indicam uma solução aderente para aquele segmento. Agora, uma unidade atômica de crescimento de um negócio, é necessária uma máquina de vendas e um modelo de captura de valor de forma previsível e replicável, aptos para a escalabilidade.

Leitura complementar para entender o encaixe do Go-To-Market e sua unidade atômica de crescimento é explicado no artigo #4 do nosso playbook.

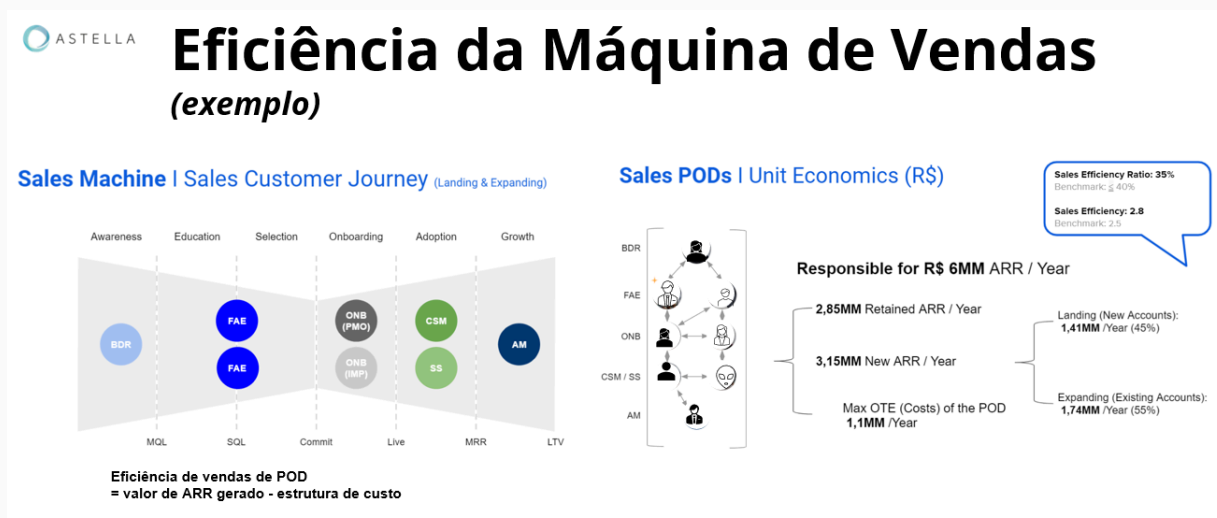
Portanto, três formas de medir o encaixe da unidade atômica de crescimento, são: **Contabilidade do Crescimento, Unit Economics e a Coerência de Ticket Médio e Perfil de Cliente.**



Leading Indicator de GTM-Fit: PODs de Crescimento (e as Máquinas de Vendas)

Para um negócio escalar ele precisa ser previsível e replicável. Um ótimo leading indicator para Go-To-Market, é medir os esforços e resultados através dos seus PODs de vendas (conceito desenvolvido pela Winning By Design). Ou

seja, qual a estrutura e esforço interno e de pessoas de marketing, vendas e sucesso do cliente para atrair, converter e gerar sucesso para o cliente? Ter clareza da eficiência e resultado gerado por um POD é chave para conquistar a replicabilidade do crescimento. Um exemplo, de um POD de uma Máquina de Vendas High Touch pode ser visto abaixo:



Com a máquina de vendas, algumas análises e métricas que usamos para entender a previsibilidade e escalabilidade e do modelo são:

Previsibilidade

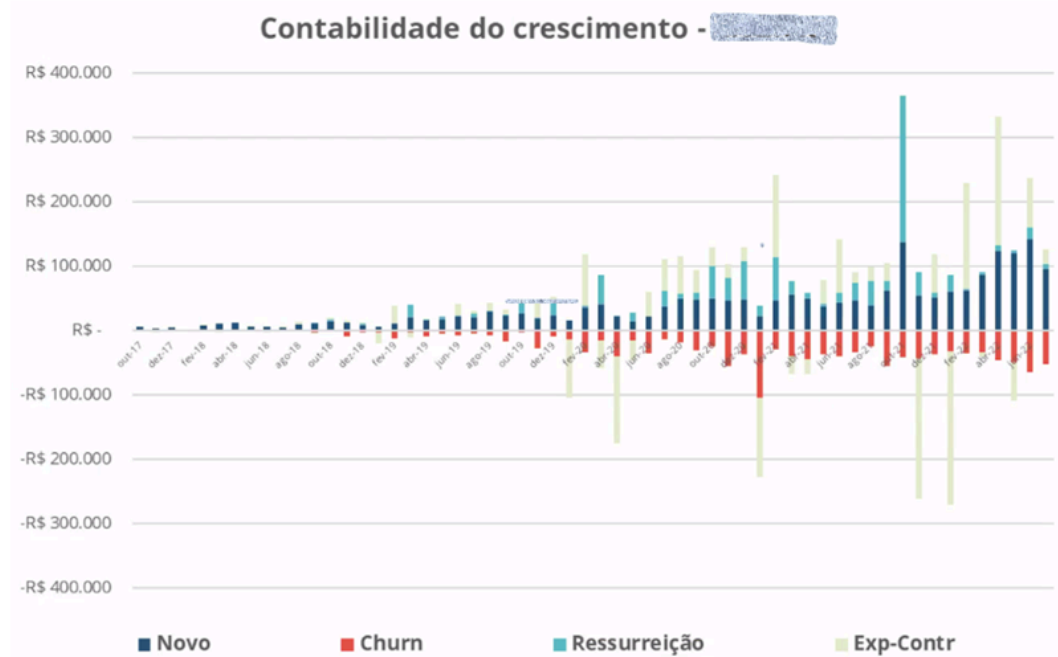
Para previsibilidade nós usamos a Contabilidade do Crescimento. É uma metodologia criada pela Tribe Capital (ex- time de produtos do Facebook/outros, passando pela Social Capital e depois fundando a Tribe) para visualizar a

natureza do crescimento das startups de acordo com a sua unidade de valor.

Nessa análise é possível compreender o quão previsível tem sido o crescimento. Ela é universal, portanto podemos usá-la para diferentes tipos de modelos de negócios.

Basicamente, a fórmula é a seguinte: o seu crescimento (**growth**) vem da (=) variação da relação entre **novos clientes + expansão de cada cliente + ressurreição de clientes perdidos - churn de cada cliente - contração de cada cliente** de cada elemento da unidade de valor. É como se estivesse quebrando a sua receita em partes, e depois montando ela de volta.

No fim, plotando no gráfico, olhamos a análise mensal desta forma:



Exemplo Astella - The Plot

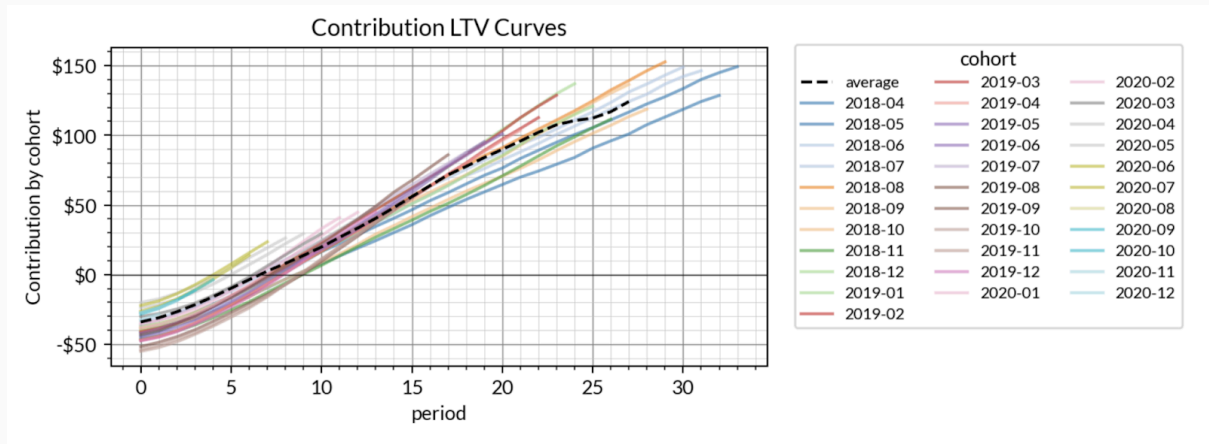
Leitura complementar para leia Qual Seria o Product-Market Fit (“PMF”) da Barraca do Beijo?.

Escalabilidade

Para entender a escalabilidade do modelo também olhamos para o LTV e CAC dos clientes. Como escrevemos no Artigo 4 de do playbook PMF, é necessário entender os três encaixes mais importantes de Go-to-market que são do (i) Produto com a Máquina de Vendas, (ii) Máquina de Vendas com o Modelo de Negócio, e do (iii) Modelo de Negócio com o Mercado.

Ou seja, se a empresa consegue capturar valor daquele mercado em um modelo de crescimento sustentável. Para a captura do valor olhamos a margem bruta e o churn para

entender o valor do cliente ao longo do tempo. E, do modelo de crescimento, buscamos entender se a máquina de vendas tem eficiência e velocidade capaz de ter um CAC diferenciado.



Exemplo da Tribe Capital

Essas são as análises de Unit Economics, ou do clássico LTV / CAC. Nesses indicadores, buscamos compreender a sustentabilidade da unidade de crescimento. Por exemplo, em quanto tempo conseguimos ter o payback do CAC através da captura de valor do cliente, e se o LTV é marginalmente superior ao CAC ao longo do tempo.

Um crescimento de receita de qualidade é uma receita coerente com a estratégia de Go-To-Market. Então, o **ticket médio** é uma métrica output chave para demonstrar coerência do seu Perfil Ideal de Cliente. Ter foco em um mercado alvo traz a receita distribuída de forma equânime entre a base de clientes que, por sua vez, habilita a replicabilidade do modelo de crescimento mais eficiente e focado.

Para relembrar, a unidade atômica de crescimento é a forma mais veloz e eficiente que levará a sua empresa para próximos patamares, estágios e adjacências de captura de valor. Dito tudo isso, é importante ressaltar que a sua unidade é construída a partir de decisões estratégicas - como de mercado, produto, máquina de vendas e modelo de negócios -, e da execução dos fundadores e de sua equipe inicial. Logo, além de demonstrar métricas de produto e de escala em patamares superiores em relação a benchmarks, é extremamente necessário construir hipóteses e bases sólidas e sustentáveis para o longo prazo do seu negócio.

PMF: Como definir o segmento ideal (Guilherme Lima - 2022)

Ter clareza do foco de mercado e um segmento alvo é o meio caminho para o Product-Market fit, já que entendendo as dores do cliente você é capaz de oferecer uma proposta de valor superior e única. Com o foco em encontrar um sub-segmento, é possível ser mais eficiente em razão do foco que na linguagem com o cliente e eficiência nas ações de marketing e comunicação. Com isso, é possível criar a dominância dentro de um nicho, e assim buscar usar essa relevância para criar alavancas de expansão orgânica para outros mercados.

Para um PMF Radical e potente, encontrar a sua Normandia, um segmento alvo de escopo claro, de clientes 'desesperados' que puxam e imploram pelo produto de você, é o passo para encontrar a velocidade de crescimento e

expansão. Assim como o PMF é a coisa mais importante para uma empresa early-stage que ainda não encontrou, a pujança do segmento inicial é mais importante do que o TAM.

Um sub segmento ou um nicho é uma porção delimitada de uma categoria, ou um segmento de um grande mercado. O objetivo do uso da segmentação de mercado é que seja possível agir de forma distinta em mercados diferentes e, assim, criar relevância e dominar o espaço com foco e diferenciação.

Portanto, para chegar nessa representatividade que cria essas alavancas de mercado, é preciso começar de forma estratégica, de sub segmento a sub segmento, a partir da sua Normandia.

Encontre a sua Normandia

Na Segunda Guerra Mundial, a Normandia foi a região escolhida pelas Forças Aliadas como foco e ponto de entrada para avançar pela Europa. Foi uma das mais importantes decisões estratégicas dessa guerra, que acabou derrotando a Alemanha a partir disso. A estratégia, chamada de Beachhead Strategy, foi de conquistar e assegurar uma praia, e, a partir dali, dominar as demais praias e em seguida o continente. A cada micro área dominada, a expansão se fortalecia com soldados mais equipados e preparados, além da melhoria da infraestrutura logística das Forças Aliadas para alavancar a conquista de novas regiões.

Assim como na Guerra Mundial, a decisão do segmento alvo para começar é uma decisão estratégica extremamente importante em um ambiente de negócios de crescimento veloz e eficiente. Decisões que devem se pautar no que cria o encaixe do Produto com o Mercado mais pujante e construção de vantagens competitivas de longo prazo como, melhor distribuição e mais rápida adoção, crescimento de penetração do mercado, construção do efeito de rede ou aceleração de roadmap da tecnologia do produto, entre outros.

A Normandia nesse caso é o seu "mínimo segmento viável", onde estão seus primeiros clientes ou usuários que usarão e comprarão seu produto, falarão dele deliberadamente para sua comunidade e parceiros e que, por fim, serão a sua plataforma para avançar para mercados adjacentes. Em negócios que envolvem mais de um lado, como marketplaces, é preciso definir um segmento para cada lado.

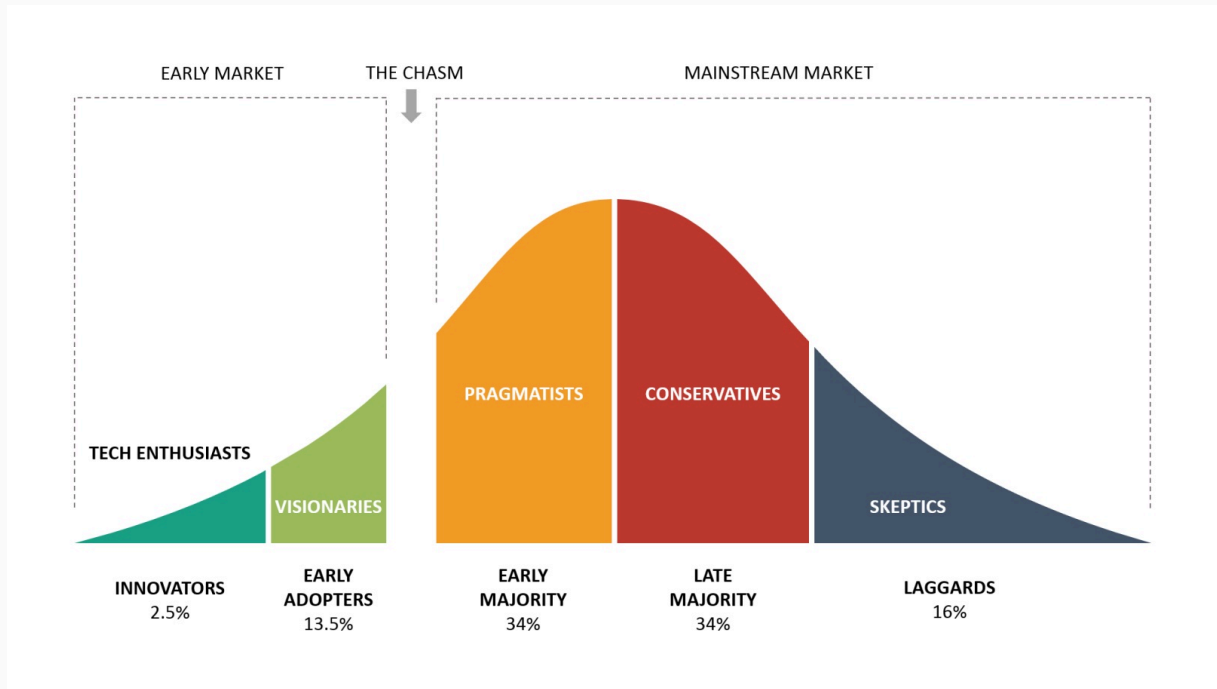
O framework do livro Crossing the Chasm, do Geoffrey Moore, é talvez um dos melhores modelos mentais para construir o avanço de segmentos específicos para encontrar o PMF. De acordo com o autor, a curva de adoção tecnológica transita de um mercado inicial de visionários e early adopters até um mercado mainstream, cada segmento com suas características demográficas e psicográficas. O livro sugere que para cruzar o abismo você precisa de um caso de uso convincente capaz motivar o mercado a pedir por aquela solução, um produto que atenda aquela solução e

uma comunidade capaz de criar o boca-a-boca e reforçar a mensagem de marketing, até convencer os mais pragmáticos.

Um exemplo interessante é o da Wealthfront, solução de investimentos automática, do cofundador Andy Rachleff, que descreveu esse avanço de comunidade em comunidade desta forma:

"Começamos com jovens em tecnologia e com engenheiros em empresas tech, e então eles contaram aos gerentes de produto e ao pessoal de biz dev e aos vendedores, e depois contaram a seus amigos com quem foram para a faculdade e poderiam ser advogados ou médicos. Eles então contaram a seus amigos localmente e depois contaram a seus amigos nacionalmente, e continuaram crescendo de boca em boca. Também aprendemos que os funcionários das empresas de software enterprise não eram bons alvos porque eram mais velhos do que as pessoas que trabalhavam em empresas de internet de consumo".

Portanto, a sua Normandia deverá ter um público alvo com características de uma comunidade de entusiastas, visionários que sejam receptivos e capazes de ecoar o benefício do seu produto.



Inovadores e Early Adopters

Os primeiros mercados escolhidos são **entusiastas e inovadores**, ou pessoas que conversam com a sua linguagem. Eles compartilham da mesma e acreditam na visão do fundador, com isso acreditam que o seu sucesso irá validar seus próprios insights e de alguma forma querem fazer parte disso. Por isso, estão abertos para dar feedbacks e ajudar a construir o roadmap e se conectar com pessoas que também podem ajudar. Neste momento o objetivo é validar a hipótese de entrega de valor.

Os **early adopters** são visionários que entendem o problema e a sua proposta de valor, e acreditam que o produto pode trazer benefícios e vantagens competitivas; por isso, estão dispostos a serem os primeiros a usarem. Apesar de serem clientes que usam o produto com frequência, eles exigem alguma atenção, por isso ainda é difícil de escalar máquinas de vendas pois preferem um atendimento mais próximo, e com isso é possível iniciar a construção dos fundamentos dos seus processos de venda.

No B2B de produtos mais complexos como Enterprise, podem ser o que o mercado chama de Design Partners, ou parceiros que ajudaram a desenhar o produto. Para B2C, geralmente pode ser construído com comunidades e grupos beta que acreditam nesse mercado, em que é possível ter sessões de trocas de aprendizados e descoberta. Esse perfil deve ser segmentado baseado em aspectos psicográficos e de Job-To-Be-Done, e não necessariamente em aspectos ou firmo-demográficos.

Gerar adoção e uso de inovadores e early-adopters é relativamente fácil na curva de adoção de tecnologia. Então, esse é um processo de interação, testes e feedbacks, que geralmente leva alguns meses para trazer resultados claros e eliminar falsos-positivos. Por isso, o objetivo é que essa adoção e uso se amplifique em fãs do produto, capazes de disseminar a sua mensagem e criar as referências necessárias do caso de uso para chegar aos pragmáticos e cruzar o abismo.

A característica de um mercado ideal para cruzar o abismo

Segmento para cruzar o abismo e encontrar o product-market fit tem que ter duas características:

1) Tem que ser **homogêneo** na forma que reage para aquela linguagem de marca, produto, preço, entre outros fatores. Geralmente, para negócios de efeito de redes, a homogeneidade está, geralmente, dentro de uma geografia ou de categorias específicas de produtos. Para negócios em SaaS alguns parâmetros mais claros são que aqueles grupos de potenciais clientes compartilham dos mesmos usos de casos, geografias ou profissões.

2) Esses potenciais clientes estão conectados em alguma espécie de comunidade e referenciam produtos uns para os outros. Eles conversam entre si em alguma espécie de fórum e trocam percepções sobre a tomada de decisão de compra de serviços. Basicamente é onde deverá entrar o tão poderoso boca-a-boca e crescimento orgânico, chave para o crescimento dentro do Product-Market Fit.

Qual o tamanho ideal de um segmento para cruzar o abismo?

Acreditamos que uma unidade atômica de crescimento eficaz é capaz de construir U\$10 milhões/ano, antes de expandir para outras dimensões (de mercado, produto, canal ou

modelos). Então, para encontrar o segmento ideal que traga potencial para seu crescimento, de acordo com Geoffrey Moore, é que seja delineado da seguinte forma:

(i) Grande o suficiente para poder crescer o suficiente para se tornar uma empresa relevante nele. Onde seja possível atingir dez vezes o seu tamanho depois do PMF. Dessa forma, podemos pensar em um segmento que seja capaz de levar em uma tração relevante para construção dos primeiros fundamentos da sua escala, ou um estágio de Séries-A, quando começa a buscar novas adjacências e outros PMFs.

Porém, deve ser (ii) pequeno suficiente para você se tornar o líder com 35-40% deste segmento. Se ele for 100x ou 200x maior do que o tamanho da sua startup, ela nunca será relevante nesse segmento, e terá dificuldade de usufruir de efeitos de rede ou alavancas de viralidade e boca-a-boca.

E, por fim, (iii) é importante que esse segmento faça sentido com o seu posicionamento e com o diferencial, e que sua conversão e win-rate demonstre uma vantagem radical.

Os Pragmáticos

Como o próprio nome diz, os pragmáticos não estão dispostos a tomar o mesmo risco que os perfis anteriores. Eles preferem ver provas sociais do valor do produto e colocam na balança o preço, prós e cons, e precisam ter clareza no retorno desse investimento. Portanto, olham para

a reputação da marca, e a solução precisa ser uma escolha fácil e clara.

Esse perfil, de acordo com Crossing The Chasm, representa a maior parte do seu mercado, o início do produto em um mercado mainstream. Então, é necessário ter instituído um processo de Go-To-Market robusto que seja escalável, para que o seu Product-Market Fit faça sentido.

Frameworks para avaliar e definir o segmento alvo

Existem diversos frameworks para avaliar, definir e decidir sobre a Normandia, mas, como em toda decisão estratégica, a qualidade dos inputs de informação e insights e um mapeamento das opções são extremamente importantes. Essas características do segmento são descobertas interagindo com os clientes, pesquisas e experimentos, então um processo bem estruturado e contínuo de Customer e Market Discovery é extremamente importante.

Alguns frameworks:

No post "Diário de um VC: rumo à conquista do universo", do nosso sócio Edson Rigonatti, ele descreve o Market Development Strategy do Geoffrey Moore, que é um exercício de avaliação de diferentes perfis de mercado, basicamente dando notas de 1 a 5, e ranqueando as opções pelos seguintes critérios:

- Dor: Qual deles tem a maior dor: nota 5 para os que estiverem com o cabelo pegando fogo e nota 0 para os que não têm relevância;
- Produto-Fit: Para qual deles o meu produto está pronto: 5 para os que eu já atendo por completo, e 0 para os que eu ainda preciso de 652 sprints para terminar o produto;
- Ecossistema: Para qual deles eu tenho mais parceiros e aliados: 5 para aqueles cercados de empresas que se beneficiam do uso do meu produto, 0 para aqueles cercados de inimigos;
- Capacidade e founders-fit: Para qual deles eu sei vender: nota 5 para aqueles que a minha especialidade se encaixa como uma luva, 0 para aqueles que eu preciso de 2 anos para virar ninja;
- Willingness to pay e preço: Para qual deles o meu preço se encaixa melhor: 5 para os que acham o meu produto barato, 0 para aqueles que não vê valor nem de graça;
- Competição: Para qual deles temos menos competição: 5 para aqueles que não nenhuma outra alternativa, 0 para os que são a última bolacha do pacote;
- Posicionamento: Para qual deles em me posiciono melhor: 5 para aqueles que me reconhecem como a autoridade, 0 para os que não sabem pronunciar o nome da minha empresa;

- Próximas adjacências: Qual deles me leva para a próxima adjacência: 5 para aqueles que influenciam as outras personas, 0 para os que não me levam a lugar algum.

Outros frameworks interessantes:

- Alguns exemplos são interessantes são do como do Rahul Voora, do Superhuman, que descrevemos no artigo #3 do Playbook de PMF.
- Outro case é interessante como descreveu em um tweet de Nathan Barry, founder do ConvertKit, sobre como ele nichou ao máximo no início, e, de forma não escalável, fez o onboarding e criando empatia e conhecimento sobre as frustrações dos seus clientes.
- O livro Disciplined Entrepreneurship Workbook, de Bill Aulet, traz também bons Frameworks para guiar na busca da Normandia. Ao final, depois do extenso trabalho e exploração para decisão, o autor sugere que os founders e primeiros membros assinem um Acordo com a Definição do Mercado Alvo para se comprometer com o foco até encontrar as métricas de definem o PMF, até o segmento ser mais aprofundado ou até se comprovar não viável.

Como escolher em qual focar?

É preciso encontrar um padrão que lhe dê conforto de focar e atuar no seu posicionamento como alavanca de crescimento. Se você pensa que todos os tipos de clientes gostam por diferentes razões, você não encontrou o padrão.

No seu processo de Discovery e interações com o seu cliente por conversas diretas ou processos de onboarding, é possível mapear dentro da base de clientes as características que possam desenhar o padrão entre eles. Eventualmente, apesar de diferenças entre eles, você deve enxergar um padrão. Como, por exemplo, no B2B, é possível entender dentro do stack de ferramentas dos clientes qual é mais comum, ou como respondem similarmente a teste A/B de um blog post, landing page ou um pitch de vendas, ou até qual o número padrão de pessoas na equipe de usuários. É preciso encontrar um padrão, de forma clara, e incluir o perfil de cliente que consegue clareza que ganha converte na grande maioria que apresenta o produto para este perfil.

No post 3 do Playbook de PMF, o framework da Superhuman apresenta as perguntas que eles usam e como processam as informações para entender qual era o melhor segmento para focar, como desenvolver o Roadmap e, também, como pensar nas próximas adjacências.

Também é importante que seja estratégico na construção do seu mapa e escolha do ICP para servir como pinos de boliches em que ao acertar um, ele te leve aos outros pinos e

você atinja de fato uma penetração relevante de um mercado grande.

Conclusão

Um bom escopo inicial de mercado para focar é aquele que descreve de forma simples e intuitiva para essa definição, baseada em parâmetros claros firmográficos (setor, tamanho, número de colaboradores, entre outros), no caso do B2B, assim como não diretamente relacionados mas Job-to-be-done, Willingness To Pay (budget), Ecossistema (e Stack de tecnologia que utilizam), Perfil de empresa, entre outros...

- Por exemplo, em B2B, "empresas com uma equipe de criação de mais de três pessoas, com budget de mais de R\$ 100 mil, e usam *tal* stack de tecnologia".

Para B2C, da mesma forma, além dos fatores demográficos(idade, profissão, rendas, etc...), também buscar compreender os comportamentos e hábitos dessas pessoas.

- Por exemplo, "mulheres, de 25 a 40 anos, de cargos de gerência ou diretoria, de empresas de tecnologia, que trabalham remotamente e valorizam a natureza".

A busca não é encontrar quem compraria o seu produto, mas encontrar o perfil mais desesperado para solucionar aquela dor e, ainda, os que mais valorizam aquela proposta de valor única. Dessa forma é possível ser bem específico e, mais importante, permite excluir os perfis de clientes para não dissipar a força do seu PMF para poder, além de comprar e usar, também referenciar o produto em comunidade e estimular uma onda de viralização do produto.

O trabalho de segmentação é importante para um plano de encontrar o Product-Market fit, de forma deliberada. Se a sua proposta de valor não é validada, não será construindo novas features que você fará o "cabelo do seu cliente-alvo pegar fogo". Você tem que mudar e buscar o público alvo comum, que esteja desesperado pelo que você oferece. Por isso é mais interessante iterar no "Quem" ou no "Onde", do que no "Por quê?" ou no "O quê?".

**PMF: Vá devagar para ir rápido
(Guilherme Lima - 2023)**

Um estudo acadêmico da Wharton investigou a relação sobre o momento para escalar uma startup e a relação com o seu sucesso. Ao final, um dos resultados mostrou que startups que buscam escalar no primeiro ano têm até 40% de maiores chances de falharem, e, no caso das que sucederam, esse sucesso não foi relevantemente maior que as demais analisadas. Isso pode ser explicado por dois motivos: (i) o primeiro é que escalar a sua empresa irá torná-la menos ágil,

porque, como exemplo, a sua estrutura de pessoas e de produto ficará mais pesada, e (ii) o Custo Afundado (*sunk cost*) torna as decisões de alterações de rota mais custosas ou difíceis. O estudo conclui que empresas levaram mais tempo, e por isso puderam fazer um maior número de experimentos, tiveram mais sucesso que as que escalaram rapidamente.

Isso me faz pensar que, para empreendedores com uma grande visão e ambição no early stage, o tempo talvez seja a coisa mais valiosa. Não é sobre ter pressa ou contratar mais pessoas para poder fazer mais coisas, mas sim usar esse tempo ao máximo para experimentar e construir o melhor caminho para construir algo grandioso.

Como Abraham Lincoln colocou: "Se eu tivesse oito horas para derrubar uma árvore, eu passaria seis horas afiando o meu machado". Da mesma forma para uma startup em early-stage, você não precisa acelerar desde o início. Se você tem 18 meses de runway, você deve usar o tempo da melhor forma afiando o seu machado, conversando com clientes, construindo o melhor produto, e testando ao máximo até descobrir o seu Radical PMF.

Ter esse tempo inicial pode ser a primeira vantagem competitiva de uma empresa. Mas isso só é possível com uma estrutura enxuta, foco, o planejamento do *runway*, e de agilidade intelectual e execução do time inicial.

Otimizar a velocidade no ponto de inflexão

A simplicidade, foco e a velocidade no ponto de inflexão são as principais características de um Product-Market Fit poderoso.

Na rota do VC, a velocidade de crescimento é o fator mais importante, mas com uma nota (óbvia) importante: apenas depois que você já estiver crescendo. O que quero dizer é que, enquanto você não validar a hipótese de valor do seu produto, ou não ter clareza no seu ICP, você não precisa comprovar uma adoção acelerada. Porém, depois que se propõe a entrar na rota de crescimento, será crucial comprovar a força do seu Product-Market fit, e a suas apostas de go-to-market por meio da sua taxa de crescimento e eficiência.

No começo aparecerão clientes grandes, ou um canal de vendas que, apesar de, a princípio parecer uma grande oportunidade, pode não ser replicável, e, no fim, demandará uma estrutura de features e suporte que consumirá foco e esforço para atendê-los, ou para pivotar. A não ser que esse seja o foco. Um alto crescimento e uma previsibilidade do go-to-market são mais importantes que o seu patamar de receita nos primeiros estágios de uma startup.

Um dos marcos de sucesso de empresas na rota de VC é alcançar o resultado de \$100 milhões de ARR. As melhores

atingem em períodos menores que 5 anos - 3x3x2x2x2 -, a partir do seu primeiro \$1 milhão de ARR. O desafio mais importante no early-stage é atravessar esse patamar com maior potência e crescimento possível, de forma que seja possível continuar crescendo a uma velocidade suficiente para entrar na trilha do marco de sucesso dos \$100 milhões. Como esse gráfico abaixo, do relatório da Iconiq sobre o crescimento das empresas B2B de melhor performance, mostra que elas crescem mais de 4x ao ano depois de atravessar a faixa dos \$ 1MM de ARR. Por isso, no early-stage, é importante otimizar a velocidade no ponto de inflexão.

ICONIQ Growth		Top Quartile Performance by ARR Scale ¹						
		\$1-\$10M	\$10-\$25M	\$25-\$50M	\$50 to \$100M	\$100 to \$200M	\$200M to IPO	Post-IPO*
1	YoY ARR Growth	430%	170%	135%	105%	80%	75%	60%
2	Net \$ Retention	130%	130%	125%	130%	125%	130%	130%
3	Rule of 40	Less Relevant	Less Relevant	95%	75%	70%	70%	65%
4	Net Magic Number	2.3x	1.5x	1.5x	1.5x	1.2x	1.1x	1.0x
5	ARR per FTE	\$100K	\$165K	\$195K	\$220K	\$265K	\$285K	\$335K

The ICONIQ Growth Enterprise Five

Existe uma diferença entre a velocidade como medida de deslocamento e a velocidade que mede o 'rápido' e o 'devagar'. A principal diferença entre elas é a direção. É preciso ter a direção antes de ter a unidade de deslocamento. Muitos founders confundem velocidade

operacional - ser mais rápido - com velocidade estratégica - gerar e entregar valor de uma forma mais eficiente.

A melhor forma é encontrar a simplicidade da arquitetura do produto e go-to-market, que crie a entrega de valor proposta esperada. Steve Jobs tinha muito claro a ideia de simplicidade para começar. Neste vídeo, sobre o lançamento, ele comenta sobre a importância de produtos mais simples.

É importante entender que nessa rota de alto crescimento de empresas financiadas por VC, a queima de caixa (*burn*) representará a diluição que os founders terão que tomar para gerar e capturar o valor, e não o valuation. A barreira para encontrar a melhor forma de gerar valor não é o capital, e sim o tempo e atenção colocados para desenhar e testar as hipóteses da sua unidade de valor de um negócio.

As disrupções e inovações transformacionais de mercados, e a construção de negócios grandiosos, são praticamente impossíveis de prever. Principalmente em momentos mais turbulentos como os de hoje, onde a incerteza sobre o mercado de venture capital é maior, ter o tempo (ou runway) e a paciência para elaborar e testar a melhor unidade de atômica de crescimento que trará uma vantagem radical para uma escala mais veloz e eficiente, é uma dívida que aumenta as chances de poder avançar nessa jornada.

**A importância (e os desafios) de ir rápido
(Guilherme Lima - 2023)**

Ao lançar um produto, o fundador de uma Startup decide se expor a todos os riscos ali existentes, sejam os riscos que ele conhece quanto os que não sabe que existe. Simultaneamente, é preciso executar o plano de como irá mitigá-los. Porém, além do risco de ineficiência no investimento de Go-To-Market, após o lançamento de um produto também existe uma maior dificuldade de pivotar devido ao conceito e proposta de valor já estarem ancorados a um mercado ou pessoas, como um custo afundado.

Como já descrevi no texto anterior sobre Ir Devagar para Ir Rápido, o que importa é o crescimento depois que você lança um produto. A 'contagem' começa depois do lançamento e suas primeiras métricas e receitas. Não é que não se deve ser ágil até lá, ou não lançar e entregar um produto rapidamente, mas é preciso se preparar para jornada fazendo os devidos testes e adquirindo feedbacks suficientes e, com a devida profundidade, lançar-se ao mar. Você pode ser ágil para acelerar descobertas e seus testes. A questão aqui é fazer a aposta na melhor direção.

Mas assim que lançado, e as apostas bem feitas, é preciso acelerar.

Esse texto traz uma leitura muito interessante sobre velocidade em momentos de alto risco, e o relaciona para quando se é uma startup. Ele traz o exemplo de uma peça chamada "A pior jornada do mundo" de exploradores do Polo Sul, de 1909, onde um deles acabou morrendo e o outro,

com uma equipe mais enxuta, mais rápido e eficiente, acabou bem-sucedido.

O fato é que em lugares de alto risco de sobrevivência, onde as condições são severas, como o Polo Sul, onde o frio é severo, o ar rarefeito, e sem recursos de abastecimento, há um alto risco de morte. E essas são coisas conhecidas pelos exploradores (os *known unknowns*). Existem diversas outros riscos desconhecidos (*unknown unknowns*). Além da alta incerteza, os impactos podem ser imperdoáveis. Portanto, nesses cenários, ir rápido é uma forma de reduzir o risco.

Essa história traz uma ótima analogia com Startups, que são, como exploradores do Polo Sul, organizações que operam em condições semelhantes do desconhecido e do imperdoável, e querem atravessar os estágios de investimento do Venture Capital.

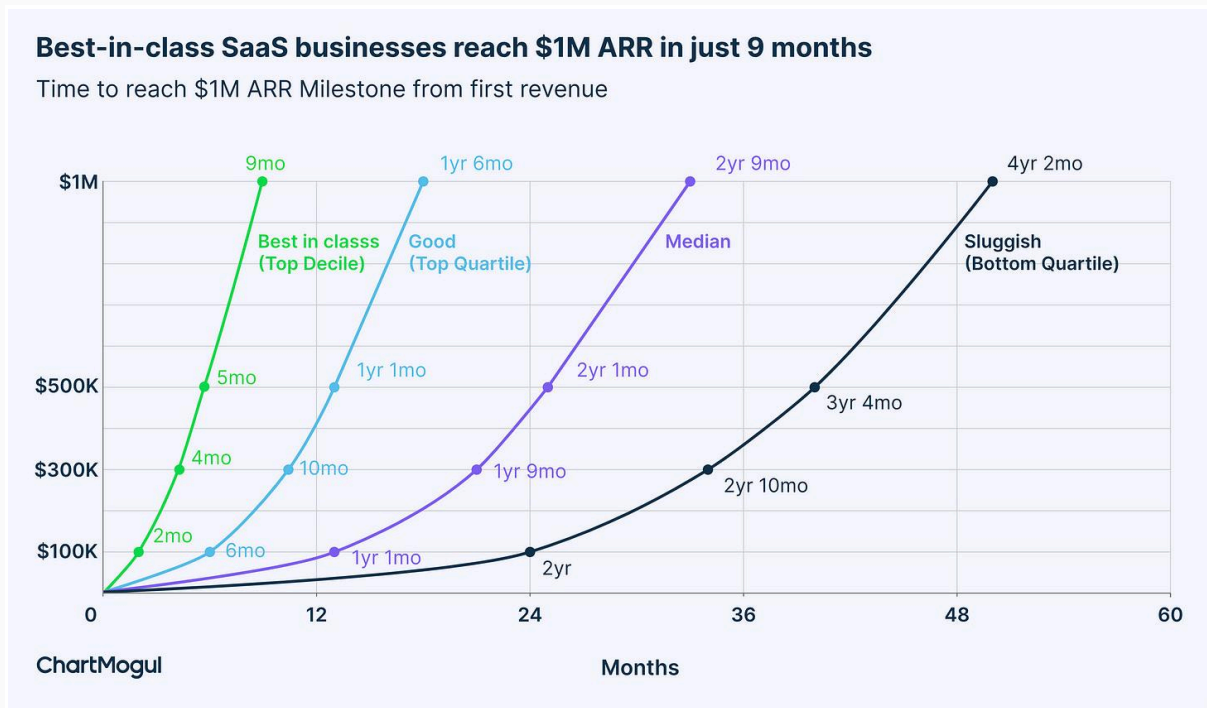
O quanto mais tempo você passa em frente a esse risco, mais vulnerável está para as coisas que você não conhece. Acidentes ou pequenos erros, ou ignorância, podem custar muito caro nessas zonas. A velocidade é de fato a melhor vantagem competitiva de uma Startup, por deixar para trás incumbentes e concorrentes, cria mais oportunidades e energiza e alimenta o time, eliminando a sensação de paralisia.

Mas, de novo, a preparação, uma equipe ideal e estudar a melhor direção é uma forma de reduzir os riscos antes de

corrê-los. Para esquivar e atravessar áreas de alto risco, é preciso estar preparado ao máximo. Depois que você se lança no mercado, você está correndo os riscos.

Além de eliminar riscos, a velocidade de crescimento aumenta as chances de sucesso por aumentar chances de graduação de rodadas de investimento, atração de melhores talentos e maior potencial de viralidade do produto no mercado.

Dito isso, o que é uma boa velocidade de crescimento. Um estudo recente da Chart Mogul, estudou os parâmetros de crescimento de empresas SaaS. Os dados são bem ricos:



Time to \$1M ARR - SaaS Growth Report- ChartMogul

Interessante olhar o crescimento das empresas de melhor performance que atingiram \$1mn de ARR em menos de um

ano. Tendo em vista uma receita razoável para demonstração do PMF - cerca de \$500k de ARR -, as empresas de melhor performance chegam a esse patamar dentro do período de 5 a 13 meses depois das primeiras vendas.

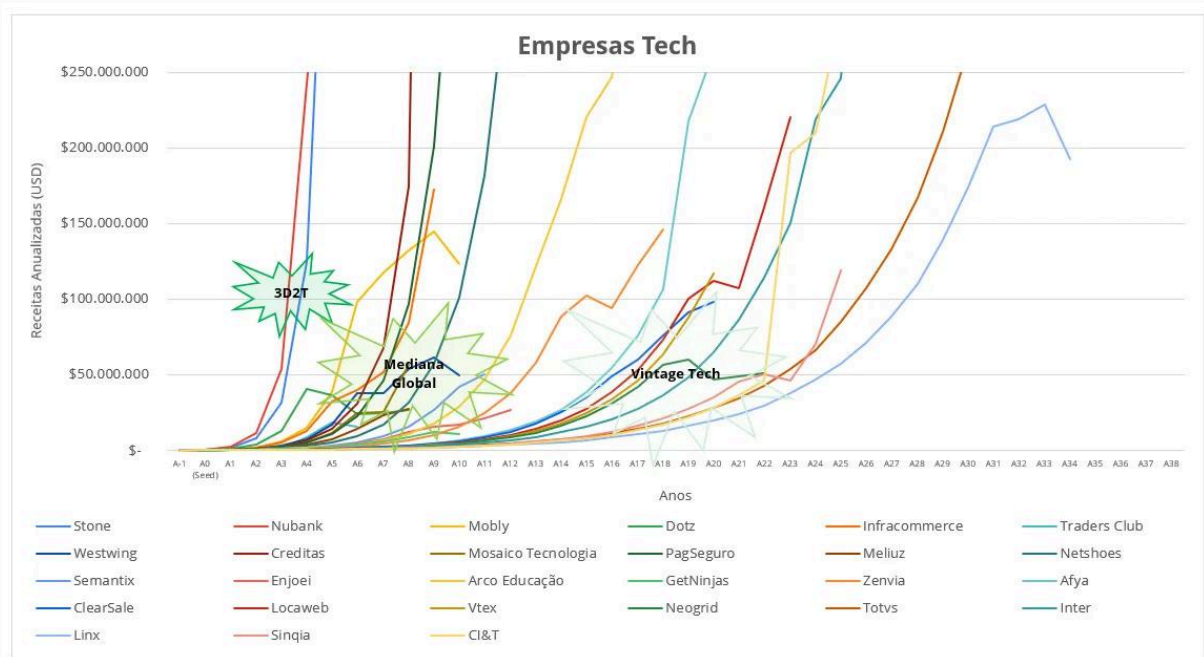
Outro fato interessante é que empresas que performaram abaixo da mediana levaram mais de 2 anos para chegar aos \$100k de ARR.

Esses dados voltam para importância de "Ir Devagar para Ir Rápido" para startups que buscam ter a melhor performance no universo de negócios de Venture. Por dois motivos:

- Levar mais tempo mostra uma ineficiência de GTM. Mostra que o fit da proposta de valor e o posicionamento daquele produto ainda são fracos. Por isso é melhor não começar a sua “contagem” antes.
- Para empresas em rodada Seed, se você lançou, e tem muito pouca tração, pode não graduar e correr o risco de não garantir os recursos para continuar ou entrar no que chamamos de "Messy Middle".

O Cassio Azevedo fez um estudo interessante que mostra o estado brasileiro da performance de crescimento, como abaixo. Ele questiona e argumenta a favor se de fato as empresas brasileiras de melhor performance se enquadram na mediana de crescimento global. Além disso, ele sugere o

que seria a trajetória esperada para startups outliers no Brasil.



Cassio Azevedo: Dados no divã: o que seria uma startup outlier no Brasil?