



GUIA SAAS:

UMA NUVEM DE OPORTUNIDADES PARA EMPREENDEDORES

endeavor
BRASIL





SUMÁRIO

GUIA SAAS: UMA NUVEM
DE OPORTUNIDADES PARA
EMPREENDEDORES

endeavor
BRASIL



INTRODUÇÃO	03
Dos mainframes à nuvem	
SEU NEGÓCIO É REALMENTE UM SAAS?	07
2.1 - Várias provocações em uma	
2.2 - As tábuas da lei da Bessemer Partners	
FASES DE MATURIDADE E SEUS PRINCIPAIS DESAFIOS	20
3.1 Fase 1: entendimento do modelo de negócios de assinatura	
3.2 Fase 2: construção da engrenagem de marketing e vendas	
3.3 Fase 3: Customer Success	
3.4 Fase 4: Cultura e Retribuição para a comunidade	
3.5 Principais desafios durante o amadurecimento	
PRECIFICAÇÃO E ESCALABILIDADE	30
4.1 - “Em SaaS, a precificação está fortemente atrelada ao produto em si”	
4.2 - No começo, ninguém sabe de (quase) nada	
4.3 Conhecer o mercado, entender o cliente: a regra de ouro para a precificação	
4.4 O pulo do gato: entregar mais valor -- e cobrar mais por isso	
4.5 - Per-seat VS pela entrega de valor	
4.6 - Precificar de acordo com o perfil do cliente: um desafio a ser superado	
4.7 - Testes para aumentar o tíquete médio	
GLOSSÁRIO DE MÉTRICAS	43

01



DOS

MAINFRAMES

À NUVEM

/ SAAS É TAMBÉM MAIS ÁGIL. COMPARADA COM O MODELO TRADICIONAL, A IMPLEMENTAÇÃO DAS SOLUÇÕES É MUITO MAIS RÁPIDA, JÁ QUE SÃO REALIZADOS TESTES QUE PERMITEM ÀS EMPRESAS DO SETOR RESPONDER A UMA DEMANDA IMEDIATA DOS CONSUMIDORES.

As empresas de SaaS, ou Software as a Service, são uma realidade cada vez mais abrangente e influente. O surgimento do modelo — que consiste no uso de softwares que não dependem da instalação física de um programa ou da compra de uma licença — é a maior novidade do segmento de tecnologia em muito tempo.

São vários os motivos que vêm levando empresas a adotar esse modelo, substituindo a forma tradicional de comercialização de softwares. **A flexibilidade das soluções**

é um exemplo. O sistema de SaaS oferece, a quem o utiliza, a possibilidade de se começar pequeno e ir crescendo. Em vez de investir fortunas em hardware e na construção de sistemas de integração, os clientes de SaaS podem começar comprar soluções bem menores e ir incrementando-as. E isso, como veremos, é muito atraente para empresas que adotam o modelo.

SaaS é também mais ágil. Comparada com o modelo tradicional, a implementação das soluções é muito mais rápida,

já que são realizados testes que permitem às empresas do setor responder a uma demanda **imediate** dos consumidores.

Portudo isso, o campo de SaaS vem atraindo cada vez mais empreendedores — também interessados na performance de gigantes, como Salesforce, LinkedIn e NetSuite, por exemplo.

Por outro lado, o modelo de SaaS possui uma série de particularidades que o distinguem de outros modelos tradicio-

nais. É para auxiliar você a trafegar por esse território novo e muito fértil que elaboramos este ebook.

Compreender como chegamos a esse momento de SaaS não é difícil. Para isso, podemos estabelecer um paralelo com as “eras geológicas” das aulas de geografia. Você se lembra delas? Arqueozoica, Proterozoica, Paleozoica, Mesozoica e Cenozoica? Cada uma corresponde a um grande intervalo de tempo da formação geológica do nosso planeta, dividido por períodos. E todas compõem a evolução da Terra.

Pois então: assim como a geologia, a indústria de softwares também é composta por “eras”. E conhecê-las é indispensável para que se possa entender melhor como chegamos às empresas de SaaS. Porque, da mesma forma como as eras geológicas se sucedem e se interdependem — cada uma só surgindo graças à anterior, carregando muitas de suas características — a época atual dos softwares é resultado de uma profunda e contínua evolução tecnológica.

É uma evolução que tem início nos anos 1960. Estamos,

então, na “era do mainframe”, com processadores do tamanho de uma sala e suas famosas “telas verdes”. A tecnologia passou rapidamente a ser dominada pela IBM. Até então, os mainframes estavam apenas à disposição de grandes corporações. Mas, a partir dos anos 1970, o tamanho de uma série das máquinas foi sendo reduzido para chegar a clientes menores.

A era dos mainframes começava a dar lugar à do “cliente-servidor”. Chegam os tempos do PC, ou Personal Computer, em que

uma estrutura distribui as tarefas e cargas de trabalho entre os fornecedores de um recurso ou serviço — que são designados como servidores — e os requerentes dos serviços, que são designados como clientes.

Nesse momento, os clientes e os servidores se comunicam por meio de uma rede de computadores distintos; mas tanto o cliente quanto o servidor podem residir em um mesmo computador. Estamos em finais dos anos 1980, e falamos, como você já deve ter percebido, da disseminação da internet.

/
**É UM MODELO
CHEGOU PARA FICAR
— E QUE VEM SE
EXPANDINDO DE FORMA
IMPRESSIONANTE, UMA
VEZ QUE CADA VEZ
MAIS PESSOAS ADEREM
AO USO DE SOFTWARES**

A era a seguir, conhecida por “Era da Computação na Nuvem”, é a nossa atual. O conceito refere-se à utilização da memória e da capacidade de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet, seguindo o princípio da computação em grade.

Com isso, os dados podem ser acessados de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, não havendo necessidade de instalação de programas ou de armazenamento. O acesso a programas, serviços e arquivos é remoto,

feito por meio da Internet — daí o termo “nuvem”. Essa configuração muda tudo — desde como nos relacionamos digitalmente até a forma como fazemos e gerenciamos negócios. O surgimento das SaaS, empresas que operam no modelo de Softwares as a Service (ou Software como Serviço), é resultado disso.

É um modelo chegou para ficar — e que vem se expandindo de forma impressionante, uma vez que cada vez mais pessoas aderem ao uso de softwares que não dependem da instalação física de um programa ou da compra

de uma licença. Dessa maneira, todos os programas e funções podem ser acessados por meio de um navegador com acesso à internet.

E é das principais características, dos aprendizados de especialistas e das oportunidades oferecidas por esse modelo que falaremos a partir de agora.

02



**SEU NEGÓCIO
É REALMENTE
UM SAAS?**

A emergência do modelo SaaS é, sem dúvida, a tendência mais importante na indústria de softwares em muito tempo. É uma “movimentação tectônica” que está apenas começando; e que, como costuma acontecer em períodos de profunda transformação, trazendo oportunidades extraordinárias para empreendedores.

No entanto, de modo a realmente aproveitar essas oportunidades, será preciso deixar de lado certos paradigmas que regeram o segmento de softwares por muito tempo. É com base nesse pensamento que propomos uma primeira provocação: seu negócio é realmente o de SaaS?

Para responder à pergunta, contamos com

Edson Rigonatti, sócio da Astella Investimentos e mentor Endeavor. Grande conhecedor do segmento de SaaS, Rigonatti foi convidado a dar sua visão sobre como se constitui uma empresa de SaaS de sucesso.

2.1 VÁRIAS PROVOCAÇÕES EM UMA

Rigonatti afirma que, hoje, muitas empresas se apresentam como SaaS, mas para verificar se isso é realmente verdade, o especialista utiliza um método muito simples: convida empreendedores a responderem algumas perguntas fundamentais, pontuando as respostas de 1 a 5.



EDSON RIGONATTI

sócio da Astella Investimentos e mentor Endeavor. Grande conhecedor do segmento de SaaS de alto impacto

1

Existe uma ÚNICA versão do software que serve a todos os seus usuários?



2

É possível fazer um Free Trial da solução que você oferece?



3

Você sabe qual é o CAC (customer acquisition cost), LTV (life-time value) e churn da sua empresa?



4

Os preços são publicados no seu site?



5

É possível pagar pelo serviço sem interagir com uma pessoa?



6

Quanto mais os clientes usam sua solução mais eles pagam?



7

Existe uma API (interface de programação de aplicativos) simples e disponível no site?



8

Os clientes podem exportar/importar dados para a plataforma?



9

É possível publicar uma nova versão da plataforma sem interrupção dos serviços?



10

Existe uma comunidade em que usuários possam interagir entre eles, e com o seu time?



11

Um programador novo conseguiria um commit code no primeiro dia de trabalho? Ou seja, ele conseguiria ver todos os estágios de desenvolvimento do software?



12

Você consegue liberar o código para lançamento pelo menos uma vez ao mês?



13

Existe um repositório central com todas as ideias de produtos, bugs e problemas?



14

Você faz testes A/B pelo menos uma vez por semana?



Com as respostas, você já terá uma noção de quão SaaS sua empresa é. A conclusão de Rigonatti é que, se o somatório final ficar acima de 40, sua empresa está de vento em popa no segmento das SaaS. Agora, se for abaixo de 30, ele recomenda que você repense o negócio e foque no desenvolvimento do produto. E, claro, esse ebook foi criado para te ajudar nessa tarefa.

2.2 AS TÁBUAS DA LEI DA BESSEMER PARTNERS

Depois dessa provocação inicial, Edson Rigonatti compartilha um

documento considerado fundamental: “Top ten laws for being SaaS-y”, ou, em tradução livre, “Dez leis para uma empresa ser SaaS de verdade”.

Trata-se de uma lista criada em meados de 2008 pela Bessemer Venture Partners, um dos maiores fundos globais de investimento em startups e empresas de inovação da atualidade.

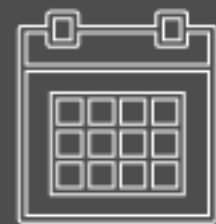
De acordo com Rigonatti, o documento constitui uma espécie de “tábuas da lei” para o segmento. “São os ‘dez mandamentos’, pontos cujo conhecimento é obrigatório para qualquer

gestores de SaaS”, afirma. Referem-se a métricas, Customer Acquisition Cost (CAC), Life Time Value (CLTV) e outros aspectos que vamos aprofundar mais adiante.

Em suma, as 10 leis (e uma de bônus) da Bessemer Venture Capitals são a pedra fundamental sobre a qual uma empresa de SaaS deve ser construída. Você vai ver que elas contêm uma série de termos técnicos um tanto específicos, mas não se preocupe, *mais à frente vamos explicar melhor cada um deles.*

Primeiramente, vamos conhecer as leis de forma resumida:

1



Suas principais métricas de negócio mensais são: CMRR, Churn e Fluxo de Caixa.

2



CAC e Customer LifeTime Value são os melhores indicadores de que sua empresa vai criar valor no longo prazo.

3



Acerte os pontos antes de escalar: para as SaaS, a curva de aprendizado de vendas é ainda mais crítica.

4



Separe os "caçadores" dos "fazendeiros" de seu time de vendas, e gratifique-os com o crescimento da receita recorrente mensal.

5



SaaS é um novo ecossistema no qual canais tradicionais de Tecnologia da Informação não funcionam. Foque o desenvolvimento do seu negócio em canais de serviço.

7



Seja "local" - valide seu negócio no seu país. Só depois de atingir um grande volume de receita recorrente mensal você deveria considerar expandir para outros países.

6



Por definição, sua prospecção de vendas deve ocorrer de forma online - o marketing digital efetivo deve ser uma competência fundamental de qualquer empresa de SaaS.

8



Mantenha um único CPD -- e tenha apenas uma versão do código em produção. De verdade. Apenas diga "não" para desdobramentos em um mesmo local.

9



A parte mais importante de Software como Serviço é o "Serviço", e não o "Software".

10



Esteja preparado(a) para atravessar o deserto. SaaS costuma exigir, no ato da abertura de uma empresa, investimentos vultosos em pesquisa e desenvolvimento.

/
**LEI BÔNUS: VOCÊ
PODE ATÉ IGNORAR
ALGUMAS DESSAS
LEIS, MAS JAMAIS
IGNORE MAIS DO QUE
DUAS.**

Agora vamos analisar detalhadamente cada uma dessas diretrizes:

1. Suas principais métricas de negócio mensais são: CMRR (Committed Monthly Recurring Revenue, ou a Receita recorrente mensal), Churn e Fluxo de Caixa.

Para obter uma visibilidade mais ampla do negócio, a maioria das empresas de SaaS foca no MRR (monthly recurring revenue, ou receita recorrente mensal) — que é a soma de todas as entradas recorrentes advindas de assinaturas.

Já o “churn”, ou a taxa de cancelamento, é a perda de receita recorrente esperada por parte de clientes que cancelaram o uso do serviço. Essa métrica é das mais importantes para que uma

empresa de SaaS monitore alterações na receita recorrente.

Outra métrica-chave é o fluxo de caixa. A visibilidade da posição atual de caixa e das alterações dessa posição sempre foi importante para qualquer empresa de software; mas é ainda mais crítica para negócios de SaaS, uma vez que os pré-requisitos financeiros da operação costumam ser maiores do que os de outros modelos, como veremos a seguir.

2. Customer Acquisition Cost (CAC) e Customer LifeTime Value (LTV) são os melhores indicadores de que sua empresa vai criar valor no longo prazo.

Há quem diga que SaaS é um modelo complicado porque o investimento inicial é alto e a receita vem

aos poucos, modestamente, em pagamentos mensais ou anuais. No entanto, como observamos em outros mercados (como o do modelo de distribuição de conteúdo via streaming do Netflix, por exemplo), o negócio da assinatura pode ser muito rentável ao longo do tempo.

A CHAVE PARA PRESERVAR A SAÚDE FINANCEIRA NO LONGO PRAZO É MANTER OS CLIENTES FELIZES, DE MODO QUE CONTINUEM PAGANDO — E QUE CONTINUEM CHEGANDO. ASSIM, COM O TEMPO, AQUELAS ENTRADAS MODESTAS VÃO SE SOMANDO, ATINGINDO VALORES CADA VEZ MAIORES.

Mas, nesse contexto, surgem duas perguntas espinhosas: como é que se calibra os investimentos em marketing e vendas? E como o empreendedor sabe se as ações fazem sentido e são rentáveis?

A resposta para a primeira é fornecida pelo CAC - a sigla para Customer Acquisition Cost, ou o Custo para a Aquisição do Cliente. Esse número é a chave para determinar o nível de investimento em força de vendas e marketing e seu cálculo é bem simples: você deverá somar todos os custos de marketing e vendas e dividir pela quantidade de novos clientes conquistados no período determinado. Mais à frente, *no capítulo 5*, vamos entrar nos detalhes dessa métrica.

Agora, quanto à segunda pergunta, sobre descobrir se os investimentos fazem sentido e são rentáveis, a resposta será dada pela métrica Life Time Value (LTV). O indicador é dado pelo valor da receita recorrente fornecida por um cliente menos o CAC. Assim, um negócio rentável terá um LTV positivo. *No último capítulo do ebook* também veremos como calcular todos esses valores.

3. Acerte os pontos antes de crescer: para as SaaS, a curva de aprendizado de vendas é ainda mais crítica.

Há um pensamento corrente segundo o qual empresas de software costumam falhar: os gestores investem muito em vendas quando o modelo ainda precisa ser refinado. No caso das SaaS, essa questão é ainda mais delicada, porque a tentativa de alavancar vendas muito rapidamente pode queimar um capital que poderia ser investido no desenvolvimento do produto. É preciso atentar à Curva de Aprendizado de Vendas.

Enquanto o CAC ajuda a gerenciar os gastos em marketing e vendas, a Curva de Aprendizado de Vendas é uma ferramenta fundamental para negócios em estágio inicial.

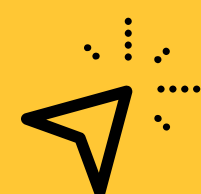
Você poderá investir nessa escala de forma rentável quando, por exemplo, um representante de vendas atingir uma meta anual de contratos que for igual ao dobro de todos os custos desse colaborador para a empresa.

Nesse caso, não se trata apenas de salário, bônus e benefícios do representante, mas também de alocações para suporte de engenharia, suporte

executivo, despesas em marketing, e tudo o que for despendido na retenção de um cliente.

4. Separe os “caçadores” dos “fazendeiros” de seu time de vendas e gratifique-os com o crescimento da receita recorrente mensal.

Quando uma empresa de SaaS atinge um ponto de inflexão das vendas, é fundamental manter os representantes dedicados a novos clientes — os “caçadores” ali de cima — ocupados, enquanto um time de “fazendeiros” cuida dos — ou cultiva — clientes já estabelecidos.



Se você quiser mais dicas sobre essa divisão, o artigo “Vendas: dividir o time pode ser a base para conquistar” pode ajudar.

/

Ambos são criticamente importantes para a saúde e o crescimento do negócio. Por isso, você deve buscar experts para cada um desses grupos assim que for financeiramente viável — primeiro, vá atrás dos “caçadores”, para montar a base. Depois, busque os “fazendeiros”, que devem ser focados em serviço ao cliente, renovações e up-sells.

Como qualquer VP de vendas pode afirmar, ter um bom plano de compensação para o time de vendas é indispensável. Por isso, você deve estruturar sua gestão de vendas de forma a alinhá-las com as métricas-chave do seu negócio: receita recorrente mensal, o churn e o fluxo de caixa.

Para os representantes de vendas, você deve prever sempre o compartilhamento no aumento da receita recorrente, com uma estrutura standard (ex.: um acordo anual, com pagamentos trimestrais), além de incentivos para um fluxo de caixa mais favorável.

Mais adiante veremos de que forma esses benefícios podem funcionar.

5. SaaS é um novo ecossistema no qual canais tradicionais de Tecnologia da Informação não funcionam. Foque o desenvolvimento do seu negócio em canais de serviço próprios.

Estabelecer canais de relacionamento constitui um grande desafio para qualquer empresa que esteja começando — mesmo quando interesses estão diretamente alinhados. Mas esse desafio se prova ainda mais difícil para a maioria das empresas de SaaS. Isso ocorre devido ao fato de que um SaaS não é tão atraente para canais tradicionais, como vendedores independentes de software, por exemplo.

Assim, uma organização de SaaS deve aceitar o fato de que vai viver (ou morrer) por sua habilidade de vender diretamente e que somente se for bem-sucedida conseguirá construir canais de relacionamento significativos com as novas gerações de parceiros e revendedores.

6. Por definição, sua prospecção de vendas deve ocorrer de forma online - o marketing digital efetivo deve ser uma competência fundamental (às vezes, a única) de toda empresa de SaaS.

Você vende um produto que, para ser utilizado, requer conexão com a internet e um navegador. Isso significa que seus potenciais clientes estão online, claro! Muitos estudos mostram que, neste exato momento, seus consumidores estão realizando as primeiras pesquisas online — e isso não pode ser uma surpresa para você.

Como um consumidor, dificilmente você consegue imaginar a compra de um carro, a aquisição de um imóvel ou o planejamento de uma viagem sem uma pesquisa online, certo? O mesmo acontece com os gestores das empresas que são seu alvo. A conclusão é óbvia: você deve ser agressivo no seu marketing digital.

Nesse assunto, aliás, o mercado de B2C tem muito a ensinar ao de B2B, do qual grande parte das empresas de SaaS fazem parte. O setor de business-to-consumer vem explorando o marketing online há muito tempo e

as companhias mais inovadoras são máquinas de gerar leads, alavancar o search engine optimization, explorar o marketing viral e outros aspectos desse campo — que analisaremos mais adiante.

7. Seja “local” — valide seu negócio no seu país. Só depois de atingir um grande volume de receita recorrente mensal você deve considerar expandir para outros países.

Quase todo negócio em crescimento acaba por mirar a expansão internacional. Mas empresas de SaaS acabam enfrentando mais barreiras

à globalização do que companhias de software tradicionais; porque não podem simplesmente localizar a interface do utilizador (UI) em algum país remoto e enviar um CD para lá.

Devido à arquitetura diferente e ao alto nível de expectativa na indústria SaaS, empresas têm de encarar questões específicas sobre: acesso de dados e segurança da informação, suporte local ao consumidor, pacote de integração com outros SaaS regionais, e por aí vai. Assim sendo, e assumindo que o mercado de SaaS no Brasil está começando a engatilhar, vale mais concentrar esforços no seu datacenter por aqui.

8. Mantenha um único CPD — e tenha apenas uma versão do código em produção. De verdade. Apenas diga “não” para desdobramentos em um mesmo local.

Se você quer alavancar a sua infraestrutura tecnológica ao máximo, pelo maior período possível, invista logo de início em sistemas de backup e recuperação de desastres, mas mantenha apenas um Centro de Processamento de Dados, os CPDs, pelo maior tempo possível.

Esse ponto costuma causar muita polêmica entre os gestores de SaaS,

mas os fatos não mentem: a maioria das empresas do setor podem se virar com um único CPD. Um exemplo disso é a gigante Salesforce, que, com mais de um bilhão de dólares de faturamento, só anunciou planos de novos CPDs há pouco tempo.

CPDs são extremamente caros e respondem por uma complexidade organizacional considerável. Muitos dos problemas históricos de armazenamento de dados e recuperação de desastres que levaram empresas a montarem um segundo CPD poderiam ter sido resolvidos de outra forma, que não essa.

9. A parte mais importante de Software como Serviço é o "Serviço", e não o "Software".

Entre os mais valiosos — e menos valorizados — ativos

de uma SaaS estão os dados dos clientes. Por anos, departamentos de marketing e desenvolvimento de produto tentaram adivinhar os comportamentos de clientes. Entrevistas, pesquisas e até acompanhamento do uso de produtos por parte dos clientes estavam entre os esforços, mas era muito difícil realmente entender como os consumidores usavam os produtos e incorporar esse feedback a outros lançamentos.

Em vez disso, empresas de SaaS deveriam aprender com alguns de seus pares da internet. Google, Apple, Yahoo, LinkedIn, Yelp e Facebook, entre outros, vêm usando metodologias de interação de modo a tirar vantagens da arquitetura de seus aplicativos. Com isso, conseguem analisar detalhadamente os comportamentos de consumo de seus clientes, refinando constantemente as ofertas que desenvolvem para eles.

10. Esteja preparado(a) para atravessar o deserto. SaaS costuma exigir, no ato da abertura de uma empresa, investimentos vultosos em pesquisa e desenvolvimento. E não é raro que os empreendedores tenham de custear quatro anos ou mais de operação antes de receber retorno.

É inegável que, no longo prazo, o fluxo de caixa de uma empresa de SaaS possa ser maravilhoso. Mas, no curto, a história é bem outra. O investimento inicial em desenvolvimento é altíssimo e, devido ao modelo de receita recorrente que já vimos, o retorno pode demorar muito a chegar.

Por isso, você deve considerar um significativo montante de capital investido no negócio, e entender que a maioria das SaaS paradoxalmente consome mais dinheiro no curto prazo se começar a crescer rápido.

Agora que mapeamos o território e você conhece melhor os detalhes de uma SaaS, vamos dar um passo adiante, literalmente: vamos conhecer as diferentes fases de uma empresa de Software as a Service, e os principais desafios relativos a cada uma dessas etapas.

POR EXEMPLO:

De acordo com o documento da Bessemer Partners, foram necessários 126 milhões de dólares para que a empresa norte-americana de computação em nuvem NetSuite realizasse o IPO (Initial Public Offering — quando uma empresa vende ações ao público pela primeira vez); e 66 milhões de dólares para a DemandTec, desenvolvedora de aplicativos para o varejo do mesmo país.

03



**FASES DE
MATURIDADE E
SEUS PRINCIPAIS
DESAFIOS**

/
DA IDEIA INICIAL DO SERVIÇO ATÉ O MOMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO, EMPRESAS DE SAAS PASSAM POR MUITAS FASES. NESTE CAPÍTULO, VAMOS ENTENDER MELHOR CADA UMA DELAS E COMO CADA UMA TRAZ DESAFIOS DIFERENTES.

De forma geral, podemos dividir as “fases de crescimento” das SaaS da seguinte maneira (e de forma um tanto técnica):

Nível 0 **Caos**

É quando o software de uma empresa SaaS é alterado a todo momento. Ou, pelo menos, toda vez que um novo usuário é adicionado a ele, já que uma nova instância deve ser acrescentada à solução. Se o cliente precisa de algo específico, você altera essa instância. Ou seja, nesta etapa, cada consumidor está usando essencialmente a sua própria versão da solução oferecida.

Nível 1 **Caos administrado**

Nesta etapa, cada cliente utiliza a mesma versão do software e qualquer customização é realizada por meio de configuração. No entanto, ainda existem instâncias diferentes para cada usuário (eles têm seus próprios websites, seus próprios servidores etc)

Nível 2 **Multi-Tenant, ou multi-inquilino**

Antes de mais nada, uma definição do conceito de “tenant” (“inquilino” em inglês): ele diz respeito à infraestrutura alocada em um servidor e que é destinada a suprir a demanda de cada cliente

de um software. Assim, uma arquitetura “multi-inquilinos” é essencial para um ambiente em nuvem, pois permite que múltiplos inquilinos (empresas e clientes) compartilhem os mesmos recursos físicos como um aplicativo, mas permanecendo logicamente isolados.

Então, nesta fase do negócio, uma empresa SaaS tem todos os clientes utilizando uma mesma versão da solução — e todos na mesma “instância”. A boa notícia é que organizações nessa fase estão recebendo os benefícios da arquitetura multi-inquilino, como o compartilhamento de recursos entre usuários.

Um dos grandes pontos positivos é o

fato de que não é preciso escrever códigos de customização para cada cliente — todos utilizam a mesma versão. Mas ainda há um grande desafio: as despesas. A partir daqui, para crescer, a empresa deverá aumentar sua infraestrutura tecnológica — e isso é bastante dispendioso.

Nível 3

Multi-Tenant, expansão física

É a fase em que uma empresa de software torna-se multi-inquilina e consegue escalar fisicamente essa estrutura (acrescentar novos “edifícios” a essa arquitetura, para abrigar novos servidores). É um momento muito impor-

ante, porque não é mais a arquitetura que vai decidir quantos tenants, ou locatários, a empresa de SaaS poderá ter; mas, sim, a economia.

Nível 4

Utopia

É como o nível anterior, com a diferença de que empresas nessa etapa descobriram uma forma eficiente de rodar diferentes versões do software em diferentes instâncias. Elas não fizeram isso porque estão escrevendo códigos customizados para cada usuário, mas porque querem escrever códigos diferentes para clientes diferentes — para experimentar.

Um exemplo disso é ter uma instância “early adopter”, em que usuários que queiram utilizar as últimas e principais inovações do software possam fazê-lo. É útil para eles, é útil para todo mundo.

Para contar um pouco mais sobre os estágios de maturidade de uma SaaS e abordar seus desafios na prática, contamos com outro especialista: Daniel Hoe, Diretor de Marketing para a América Latina do Salesforce.

Para Hoe e o Salesforce, são também quatro estágios fundamentais no desenvolvimento de um negócios de SaaS:

**É importante frisar que as fases mencionadas não incluem a etapa de desenvolvimento de produto.*

2.1 FASE 1: entendimento do modelo de negócios de assinatura

“SaaS é um modelo de assinatura”, resume o especialista. “A mentalidade de um empreendedor costuma ser prioritariamente forjada por modelos de negócios de produtos; mas, no caso da SaaS, é preciso mudar a mentalidade e compreender os aspectos fundamentais de modelos de assinatura”. Como exemplos, Daniel Hoe cita os seguintes:

- É preciso se desligar da lógica “Produtos - Canais - Clientes (lançar o produto no mercado)” para assumir a lógica “Cliente - Canais - Produtos (encontrar os clientes nos



• **PRODUTOS**

• **CANAIS**

• **CLIENTES**

(lançar o produto no mercado)



• **CLIENTES**

• **CANAIS**

• **PRODUTOS**

(encontrar os clientes nos canais em que eles estão para oferecer uma experiência de serviço)

canais em que eles estão para oferecer uma experiência de serviço)".

- Dominar a "contabilidade" de assinatura, estruturada em "Receita Recorrente Anual" (também conhecida no mercado como ARR, annual recurring revenue), Churn, Custos Recorrentes e NPS (net promoter score).

O assunto será abordado com mais profundidade no *capítulo seguinte*, sobre precificação e entendimento das complexidades de um cliente.

2.2 FASE 2: construção da engrenagem de marketing e vendas

.....

Como vimos, um dos temperos secretos do modelo de assinatura é a receita recorrente, que possibilita o crescimento exponencial da empresa. Para isso, é fundamental que se crie uma engrenagem de marketing e vendas que possibilite um fluxo previsível de receitas.

De acordo com Hoe, uma métrica comum no mercado é avaliar que cada dólar que uma empresa de assinatura venda vale seis ve-

zes mais no futuro em função das oportunidades de novas vendas recorrentes. "Aqui, os empreendedores devem focar em estudar o seu funil de vendas e construir uma máquina que possibilite receitas previsíveis", conta ele.

2.3 FASE 3: Customer Success

.....

"Quando conversarmos com startups e empreendedores, é comum que eles sejam obcecados pelo desenvolvimento do produto. Nós entendemos isso. O problema é que a empresa precisa de clientes.

Mais adiante, em uma fase mais madura, em que os clientes já tenham sido conquistados, a empresa precisará encantá-los, oferecendo uma experiência excepcional que possibilite baixas taxas de churn”.

Os empreendedores devem criar áreas de “Customer Success — Sucesso do Cliente”, que monitoram a utilização do serviço pelos clientes e desenhem ações de estímulo à adoção e prevenção de churn.

Retomando: o churn ocorre quando os clientes não estão satisfeitos com o serviço. Assim, o foco de Customer Success é justamente buscar formas de manter a felicidade dos assinantes que já estão em uma base.

Por exemplo, certifique-se de que eles continuam recebendo os benefícios pelos quais escolheram sua empresa lá atrás. Para algumas startups, isso significará encontrar uma forma muito simples de expressar a oferta de valor de seus produtos.

2.4 FASE 4: Cultura e Retribuição para a comunidade

Para Daniel Hoe, depois da etapa de Customer Success, vem a de cultura e retribuição para a comunidade. De acordo com o gestor da Salesforce, este também é um aspecto que muitos empreendedores deixam em segundo plano, o que acaba constituindo um importante desafio.

Neste artigo da For Entrepreneurs, você encontra outros elementos que contribuem para a felicidade de seus clientes, como:

- O retorno evidente de tempo e dinheiro investido no uso do seu produto;
- O produto não frustra com bugs, perda de dados, performance lenta, interface irritante etc;
- Todas as features mais importantes estão lá, ou integradas a outros produtos que seus clientes usam
- Os clientes são bem atendidos quando precisam de suporte.



O QUE É O PLEDGE 1%?

É um movimento de filantropia corporativa. Conheça-o clicando aqui.

/

“É preciso lembrar que uma assinatura é um serviço. Portanto, o cliente está interessado na experiência de uso desse serviço e, além disso, na história por trás. Quem é esta empresa? Quais os valores dela? Crie desde o primeiro dia um arcabouço de cultura corporativa e de retribuição para a comunidade (filantropia). Várias empresas de SaaS gostam do Pledge 1%, por exemplo”.

2.6 PRINCIPAIS DESAFIOS DURANTE O AMADURECIMENTO

Como vimos, empresas de SaaS apresentam muitas fases de desenvolvimento, que vão desde a ideia inicial do serviço até a implementação e a consolidação da oferta. Todas apresentam grandes desafios; mas, no entendimento de Daniel

Hoe, o maior deles talvez seja a precificação.

De acordo com ele, a precificação está diretamente relacionada ao segmento de mercado que é alvo da empresa de SaaS. E para preparar o território para uma reflexão mais profunda sobre o assunto — que ocorrerá no próximo capítulo — o gestor do Salesforce propõe algumas perguntas que devem orientar empreendedores nesse momento:

“A empresa está mirando um mercado já existente? Se sim, quais os níveis de preço já praticados? O produto é superior em termos de funcionalidades? Quais os ‘versionamentos’ possíveis do seu serviço?”

Procuraremos responder essas perguntas no capítulo a seguir.



“PENSÁVAMOS QUE A EMPRESA IA QUEBRAR”:

COMO A EZ DESCOBRIU SEU VERDADEIRO MODELO DE NEGÓCIO

Quando se trata dos desafios de amadurecimento de uma SaaS, os empreendedores da EZ Commerce podem falar com propriedade. A empresa, que hoje oferece soluções para a venda digital, foi criada dentro dos “modelos clássicos” de venda de softwares e passou por poucas e boas antes que seus criadores entendessem qual era o business.

E, para contar essa história, ninguém melhor do que um desses criadores: Henrique Mengue, CEO da EZ Commerce:

O começo “tradicional”

“Nós montamos a EZ Commerce há 9, 10 anos. Na época, o SaaS ainda era uma tremenda novidade. As empresas estavam aprendendo com a nuvem. Naquele momento, nem sabíamos direito o que era um SaaS. Então, a nossa gestão era bem clássica, dentro dos padrões tradicionais. Olhávamos só para o caixa, o balanço, o DRE (Demonstração de Resultados no Exercício), e por aí vai. Uma percepção ‘clássica’, mesmo. Pen-

sávamos: se está sobrando dinheiro, está dando certo. E estava. Tivemos sucesso repentino, a empresa cresceu rapidamente. Olhando por essa ótica, tava tudo certo”.

Dúvidas e transição

“A segunda fase da EZ começou a ir contra essa visão clássica, porque começamos a questionar a gestão. Alguma coisa não estava dando certo, porque o dinheiro começou a encurtar. Nesse momento, fomos falar com alguns investidores, e acabamos conversando com o Edson Rigonatti.

Entramos nessa conversa achando que sabíamos tudo da nossa empresa, mas o Rigonatti fez uma ou duas perguntas, do tipo ‘Vocês sabem qual é o CAC (custo-

mer acquisition cost), LTV (life-time value) e churn da sua empresa?’, e percebemos que não entendíamos nada. Ele conversou com a gente e recomendou algumas leituras fundamentais.

2ª fase: a descoberta das métricas

“Ali começamos começamos a entender como a nossa engrenagem funcionava de verdade. Foi o momento “A-HA!”, e a mudança de perspectiva foi total. Até ali, achávamos que a empresa fosse quebrar; mas descobrimos que tínhamos métricas boas, como LTV, churn e CAC.

Olhando para elas, percebemos que a pressão no fluxo de caixa era natural. Porque SaaS é assim: o investimento à vista e pe-

sado, e o retorno é a prazo. Quando você cresce, o investimento é bem alto, e a base de clientes não cresce na mesma proporção. É preciso fôlego financeiro.

Então, quando descobrimos que a falta de dinheiro não era devido à má administração, fomos atrás de fundo de investimento. De uma visão pessimista, saímos para uma visão otimista. E aí a empresa passou a ser administrada por orientação dessas métricas.

3ª fase: olhando para o que importa

“Sabe aquele ditado: ‘quem nunca comeu manga, quando come se lambuza’? É mais ou menos o que acontece aqui. Nós quisemos controlar todas as mé-

tricas, mas não dava. Existiam uma série de questões particulares relativas a cada indicador, e percebemos que precisávamos de tempo para entendê-los.

A fase atual, em que estamos neste momento, é aquela pós-euforia. Começamos a jogar fora alguns indicadores. A empresa tem três grandes processos, então nos dedicamos às métricas relativas a esses processos. Menos indicadores e mais qualidade. Passamos a tomar ações e ter um controle mais seguro de cada indicador.

Assim, quando desenvolvemos um projeto, pensamos: como isso pode melhorar nosso CAC, reduzir o churn? Adotamos uma série de iniciativas para que esses indicadores-chave melhorem.

Sai a noite intensa, entra o relacionamento duradouro

“Hoje, a EZ respira esses indicadores. Somos uma engrenagem complexa, que comercializa relacionamento. Sabemos que vender é importante, mas é só uma das etapas. Na SaaS, você quer ter um relacionamento de longa data, você deve investir em algo duradouro em detrimento de algo intenso e rápido. **Tem que entender que os problemas do cliente são seus problemas.** Pensando nisso, começamos a botar muito mais energia em área em que antes não botávamos. Começamos a entender que trazer conteúdo e conhecimento, por exemplo, é fundamental.

O grande aprendizado dessa história toda foi a necessidade de olharmos a gestão sob uma perspectiva diferente. **Às vezes você não está olhando para o ângulo certo. Aí você entende porque o clássico está ruim** — e isso não necessariamente significa que sua gestão o seja”.

04



PRECIFICAÇÃO E ESCALABILIDADE

Um dos grandes mitos sobre o segmento de SaaS é, sem dúvida, o de que qualquer empresa pode ser escalável e ganhar tração com tranquilidade. O crescimento de uma organização de SaaS depende de muitos fatores — até mais do que no caso de uma empresa de software tradicional. Um deles, como vimos, é a precificação dos produtos.

Encontrar o preço exato para um SaaS constitui mesmo um tremendo desafio. É preciso lembrar que trata-se de propostas de valores intangíveis, ou seja, fica ainda mais difícil encontrar um valor correto. E é necessário lembrar, também, que a precificação determina, entre outros quesitos, a posição de mercado de um produto ou de um serviço. É a estratégia de preço que vai situá-lo em relação à concorrência.

4.2 “EM SAAS, A PRECIFICAÇÃO ESTÁ FORTEMENTE ATRELADA AO PRODUTO EM SI”

Começamos com *esta afirmação* do autor e especialista em Customer Success norte-americano Lincoln Murphy. De acordo com ele, as estratégias de precificação em SaaS são diferentes das de outros softwares e de itens não tecnológicos, em que os preços costumam ser desvinculados dos produtos.

Mas o que significa esse raciocínio na prática? Que, nas empresas de SaaS, o problema de precificação tem menos a ver com o preço (os números, de

fato), do que com praticamente todo o resto: modelo de receita, segmentação de clientes, oferta de valor, estratégia de marketing etc.

4.3 NO COMEÇO, NINGUÉM SABE DE (QUASE) NADA

Isso é fato. Na fase de startup de uma empresa de SaaS, é normal que os gestores não façam a menor ideia de muitas coisas — encontrar o preço certo para o produto entre elas. Até porque tudo vai mudar, sempre.

Então, é um equívoco assumir que será possível definir uma estratégia de precificação que, seis meses depois, continuará relevante. A principal lição, de acordo com Lincoln Murphy, é assumir que, no começo, não sabemos quase nada — e nos dis-

pormos a aprender. E a aprender com os clientes que estão pagando.

Pois, quando você está buscando entender sobre como cobrar seus usuários, as informações mais relevantes vêm desses próprios usuários. E isso implica compreender o cliente; compreender sua complexidade, os resultados desejados por ele, e o valor que ele atribui à obtenção desses resultados.



Fernando Steler, Empreendedor
Endeavor da Direct One

DIRECT ONE:

QUEBRANDO PARADIGMAS PARA IR DE STARTUP A SCALE-UP

A Direct One foi criada em 2012. Antes disso, o empreendedor Fernando Wosniak Steler era executivo da AlphaGraphics, onde tocava a parte de comunicações via multicanal. A empresa surgiu de uma spin-off da AG, que se chamava AG Direct. Na prática, era uma solução multicanal para sistemas de comunicação com o cliente, financiada por quatro franqueados que apostaram na ideia e pelo próprio Fernando. Ele conta essa história:

“Em 2012, criamos uma empresa de

software, 100% nova e voltada a tecnologias de nuvem. E isso fez com que pudéssemos escalar muito rapidamente, pois não tínhamos mais o foco em prestação de serviços como um dos negócios da empresa. E passamos a vender a subscrição de nossa plataforma”.

Escalaram de fato. De startup, a Direct One foi a scale-up, que é a empresa que mais geram empregos e riqueza para o país, crescendo ao menos 20% ao ano. Como? Propondo a

substituição de um velho modelo de relacionamento com os clientes.

Imagine uma grande empresa que imprima e envie pelo correio, todo mês, quatro documentos diferentes para seus clientes: contas, reembolsos, extratos e relatórios. Eles eram todos em preto e branco, com um design que não representava uma estratégia de marketing unificada.

O que o produto da Direct One fez por essa empresa foi combinar tudo em um documento só, organizado e visualmente atraente. Incorporada a isso, há uma análise de dados e a criação de pontos de contato personalizados pelos canais mais efetivos para cliente, seja carta, e-mail, voz ou SMS.

A plataforma na nuvem integra, então, três categorias de software: Gestão de Comunicação com o Cliente, Automação de Marketing e Análise de módulos de Big Data. Como SaaS, a Direct One gera, envia, e coordena materiais personalizados para milhões de clientes, em cada etapa do relacionamento.

Quanto à precificação, o maior desafio da Direct One, de acordo com Steler, são as grandes corporações:

“Temos um desafio de precificação SaaS voltado para grandes empresas. Existe muita experiência no mercado para precificar SaaS para empresas pequenas e médias. Porém, não existe conhecimento para grandes corporações, que exi-

gem um outro nível de serviço, segurança e atendimento.

Quanto a dicas para que uma empresa de SaaS consiga crescer e aumentar a qualidade de uma oferta sem perder velocidade, Steler afirma que:

“Depende bastante da dificuldade de implantação do SaaS. Por exemplo, implantar um ERP (Enterprise Resource Planning, um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em uma única plataforma) não é simples, pois mexe com várias áreas da empresa. O desafio é automatizar ao máximo o processo de ‘on boarding’ das contas, bem como, tornar o acesso ao conhecimento algo extremamente simples, fazendo treinamentos e materiais didáticos”.

4.3 CONHECER O MERCADO, ENTENDER O CLIENTE IDEAL: A regra de ouro para a precificação

Em seu artigo, Lincoln Murphy reflete sobre o “cliente ideal”. De acordo com ele, ter uma definição clara do cliente ideal é uma das principais iniciativas para um negócio de SaaS.

O perfil do cliente ideal deve ditar praticamente tudo em uma operação — das features e funcionalidades de um produto às palavras utilizadas para vendê-lo, bem como às emoções que você pretende associar à oferta nos esforços de marketing. No item 4.4 deste capítulo, veremos como conhecer a fundo as necessidades de seu cliente pode alavancar oportunidades extraordinárias.

A respeito de conhecimento de mercado, o pensamento de João Zaratine, diretor de Vendas do ContaAzul, SaaS de gestão financeira online, acompanha o de Murphy. De acordo com ele, é preciso olhar para a precificação “de alguns lados diferentes”. O aspecto de mercado deve ser necessariamente considerado, até para que se entenda em qual categoria a precificação estabelecerá o produto. “Por exemplo: se tenho um produto premium, ele não pode custar três vezes mais caro do que outro que faz algo parecido”, afirma Zaratine.

No entanto, o especialista considera que a tarefa mais desafiadora, neste primeiro momento, é identificar qual o valor que o produto entrega para o cliente — e precificar de acordo com esse valor. “Quanto menos valor eu entrego, menor o preço; quanto mais valor, mais posso cobrar”.



Para conhecer mais sobre o conceito de “cliente ideal”, leia este artigo de Lincoln Murphy.
/

A lógica é muito simples; mas a prática dela, nem tanto. De acordo com diretor de vendas da ContaAzul, essa estratégia está relacionada ao churn negativo. Churn, você se lembra, é a taxa de desistência entre os assinantes. Zaratine explica o conceito e sua importância:

“O CHURN NEGATIVO É O SANTO GRAAL DE QUALQUER SAAS. SIGNIFICA QUE A RECEITA QUE FOI AUMENTADA DOS CLIENTES QUE PERMANECERAM EM UMA BASE SUPERA A RECEITA PERDIDA RESULTANTE DAQUELES QUE SAÍRAM.”

Como exemplo, vejamos o caso de uma empresa de SaaS que trabalhe no modelo de receita recorrente mensal (lembra do CMRR lá de cima?). Vamos supor que, no começo de um ano, a base de assinatura fosse composta por 100 clientes, que pagavam R\$ 100 mensais pela solução oferecida. Ou seja, a empresa tinha uma receita recorrente men-

sal de R\$ 10 mil. Agora, suponhamos que, ao longo do ano, o churn tenha sido de dez clientes, implicando uma perda de R\$ 1000 mensais (10 x R\$ 100 que a empresa deixou de receber).

Mas, também imaginemos que a solução tenha sido aprimorada, e que os 90 restantes passaram a pagar R\$ 200 por ela; ou seja, no fim do ano, mesmo com o churn, a receita recorrente subiu para R\$ 18 mil. O churn negativo, aí, seria de R\$ 7 mil (R\$ 8 mil de ganho menos R\$ 1 mil perdidos).

4.4 O PULO DO GATO: Entregar mais valor — e cobrar mais por isso

Obter o churn negativo, segundo Zaratine, é talvez o maior desafio de precificação que uma SaaS pode enfrentar, pois o ganho está atrelado à entrega de valor.

“É PRECISO PRECIFICAR DE UMA FORMA QUE, CONFORME O CLIENTE VAI EVOLUINDO NO USO DE UM PRODUTO E VAI RECEBENDO CADA VEZ MAIS VALOR, POSSA-SE CAPTURAR MAIS DINHEIRO DELE.”

Tem a ver com upsell, afirma o diretor da ContaAzul. Já mencionamos ele aqui, mas vale lembrar: o upsell consiste em oferecer produtos/serviços úteis ao consumidor logo após o pagamento de um produto ou serviço, geralmente complementares. No entanto, é preciso precisa oferecer algo que realmente entregue valor a esse consumidor — entendendo-se a complexidade dele.

4.5 PER-SEAT VS PELA ENTREGA DE VALOR

Para ilustrar melhor todo esse processo, João Zaratine menciona modelos possíveis de precificação para SaaS. Cita, como exemplo, a estratégia do Salesforce, SaaS de CRM e gestão, que segue o princípio de land-and-expand — ou “aterrissar e expandir”: “A ideia é entrar na empresa e depois expandir, entregar mais valor e capturar mais dinheiro”.

De acordo com ele, as empresas que utilizam o Salesforce pagam um valor específico pela solução por vendedor.

Ou seja, para a SaaS, quanto mais vendedores dentro da empresa utilizarem o software, maior o valor entregue — e a precificação segue esse pensamento. É a precificação per-seat, ou “por cadeira”.

Mas, para outras empresas de SaaS, esse modelo não funciona. É preciso cobrar pelo valor que é entregue no software, em vez de se cobrar por cadeira. É preciso entender de que forma o produto pode solucionar uma complexidade, aprimorando esse produto de modo que ele entregue mais valor — e capturando mais dinheiro por isso.

Zaratine dá o exemplo da próprio ContaAzul:

“Trata-se de um sistema de gestão financeira para micro e pequenas empresas. Há vários tipos de empresas que usam ContaAzul: agências de publicidade, empresas de consultoria, distribuidora de medicamentos, e por aí vai. São vários segmentos diferentes, com casos de usos diferentes. Partindo do pressuposto que o ContaAzul pode entregar valores diferentes para perfis diferentes, a precificação também deve seguir esse raciocínio”.

4.6 PRECIFICAR DE ACORDO COM O PERFIL DO CLIENTE: UM DESAFIO A SER SUPERADO

Essa reflexão leva a outro dos grandes desafios de precificação de SaaS — mas que deveria estar no radar de gestores, de acordo com João Zaratine: precificar de acordo com o segmento de um cliente. Para ele, esse deve ser o objetivo de qualquer empresa de Software como Serviço que se proponha a precificar pela entrega de valor.

4.7 TESTES PARA AUMENTAR O TÍQUETE MÉDIO

No entanto, isso é quase “utópico”, é algo a ser atingido após muito desenvolvimento. A propósito, Zaratine dá um caminho possível: “Testar o preço. O time de vendas deve testar preço da mesma forma que o time de desenvolvimento deve testar o produto. Nós, por exemplo, testamos o aumento de preço, e fomos testando quais segmentos, ou quais regiões responderam melhor ou pior a isso”.

Outro teste a que Zaratine se refere nesse momento de precificação é a inserção de add-ons ao produto. Ou seja, na hora em que o cliente está comprando o ContaAzul, pode incluir suporte premium, ou qualquer outro adicional.

“TUDO ISSO TEM A VER COM A ESTRUTURA DE PREÇO”, AFIRMA ZARATINE, “E SÃO FORMAS DE AUMENTAR O TÍQUETE MÉDIO”. A PRINCIPAL DICA DO ESPECIALISTA, PARA ESSE MOMENTO, É A DE QUE SE TENHA UM TIME PARA TESTAR E PENSAR NISSO O TEMPO TODO, SE FOR PRECISO.

Para concluir, o Diretor do ContaAzul é enfático: “No começo de um negócio de SaaS, na minha opinião, o empreendedor provavelmente vai botar um preço qualquer (muitas vezes com base no que o mercado pratica); mas é fundamental que ele descubra, aprenda muita coisa pelo caminho — e que essas descobertas interfiram na precificação”.

Ele encerra com um exemplo que ouviu certa vez, de uma empresa de SaaS que ajuda organizações a gerarem leads de vendas. De acordo com Zaratine, um gestor da empresa afirmou que a

solução ajudou um cliente a fechar um negócio de R\$ 500 mil. E quando perguntado sobre quanto ele está cobrando por ela, soltou: “R\$ 200 por mês”. Ou seja, é evidente que há um descompasso entre o valor entregue e o valor cobrado. E encontrar esse compasso, de acordo tanto com Lincoln Murphy quanto com João Zaratine, é o ponto-chave da precificação em SaaS.



CASE

RESULTADOS DIGITAIS E AS MÉTRICAS QUE REALMENTE IMPORTAM

A Resultados Digitais foi criada para ajudar empresas de todos os portes a elaborar e colher os frutos de uma boa estratégia de Marketing Digital. Hoje é um dos maiores cases de software as a service no Brasil, mas empresa passou por diferentes estágios de desenvolvimento, em que a relação com as métricas foi mudando significativamente. O empreendedor Eric Santos compartilha os grandes aprendizados desse processo.

No início: "tô nem aí"

De acordo com ele, foram quatro os estágios pelos quais a RD passou. No primeiro, até meados de 2011, não havia interesse pelas métricas, já que a empresa estava na fase "pré-product/market fit" (ou seja, uma fase de desenvolvimento). Naquele momento, conta Eric, a preocupação era "encontrar o modelo que tivesse demanda, com potencial de ser escalável", encon-

trar um produto pelo qual o mercado pagasse e que fechasse a conta. Assim, nem olhávamos para as métricas”.

2ª fase: cuidando do funil de vendas

A partir de 2012, com o modelo de negócios definido, Eric conta que a RD “começou a esboçar um conjunto de métricas especialmente relacionadas à máquina de aquisição e retenção de clientes” — ao funil de vendas.

“Esse conjunto tinha um viés uito mais relacionado a quantos clientes estávamos adquirindo e à taxa de conversão do que métricas como CAC, LTV, churn etc. Até o

início de 2013, nós queríamos saber tudo sobre o funil de vendas. Entender sobre leads, sobre as oportunidades que surgiam, o tíquete médio, a expectativa de retenção do cliente e por aí vai.”

3ª fase: medindo a saúde da SaaS com as unit economics

“A partir de 2013”, conta Eric, “com o funil ajustado e consolidado, começamos a olhar para as chamadas métricas de Unit Economics de SaaS”.

Unit economics são as métricas de SaaS que você já conhece: CAC, churn e LTV, por exemplo. Eric salienta a importância desses

indicadores: “são eles que revelam se você tem um negócio de SaaS saudável ou não. Independentemente da taxa de crescimento, se vc não tiver certos índices dessas métricas, o negócio não vai bem”.

E dá o exemplo sobre como verificar essa saúde: “é a receitinha de bolo das SaaS, a relação de LTV sobre CAC. O resultado precisa ser maior que 3 sempre. Se for maior, o negócio é saudável. Caso contrário, em tese, você pode estar pagando para adquirir os clientes”.

Em 2013, assim, a RD começou a acompanhar essas métricas. Mas, diante do número da base, Eric conta que elas podem ter um comportamento meio errático, e dá um conselho importante:

O churn, por exemplo, variava bastante. Mas o que importava era a ordem de grandeza. Então, nesse momento, não se deve se preocupar muito com o unit economics. Se a coisa está razoavelmente dentro dos parâmetros, é sinal de que vc pode seguir no caminho”.

4ª fase: aperfeiçoando as métricas

Uma vez tomada a consciência das métricas, a RD passou à fase de aperfeiçoá-las. “Em 2015 e 2016, dirigimos um foco obsessivo na melhora dessas métricas de unit economics. Aumentar LTV e margem, por exemplo”.

Por fim, um dos melhores indicadores da RD é o churn, que é muito baixo. E Eric compartilha as boas práticas que podem levar a isso:

“Ter um produto que é responsivo, que performa bem, ter um suporte que atenda bem e rápido, investir numa área de customer success dedicada e pró-ativa, prestar atenção ao onboarding e entender o perfil do cliente que está colocando pra dentro são algumas das boas práticas”.

Cuidar dos leading indicators: o grande aprendizado

No entanto, ele afirma que a principal lição em relação ao churn foi a de atacar as cau-

sas profundas dos cancelamentos, em vez de simplesmente apagar incêndios:

“Depois de passar um ano tomando iniciativas pontuais para atenuar os cancelamentos, passamos a prestar mais atenção aos leading indicators. Percebemos que o churn é um último sintoma de vários problemas que podem acontecer. E os leading indicators são métricas intermediárias que têm relação com a taxa de cancelamento. Ao prestar atenção a eles, pudemos realizar projetos específicos para atacar essas métricas e esperar um efeito no churn final. ”.

Projetos que, a julgar pelos baixíssimos índices de churn da RD, vem sendo muito bem sucedidos.

05



GLOSSÁRIO DE MÉTRICAS

/
NOS CAPÍTULOS ANTERIORES, JÁ MENCIONAMOS AS PRINCIPAIS MÉTRICAS DE SAAS, AGORA VAMOS ENTENDER MAIS A FUNDO CADA UMA DELAS, COMPREENDER SUAS PARTICULARIDADES, DE MODO QUE VOCÊ CONSIGA CONDUZIR SEU NEGÓCIO SEMPRE DA MELHOR FORMA POSSÍVEL, ORIENTADO PELOS DADOS CORRETOS.

Para isso, montamos um glossário para ser consultado sempre que você tenha uma dúvida a respeito. Vamos lá:

RMR - Receita Mensal Recorrente e ACV - Valor do Contrato Anual

São as métrica mais importante que um modelo de negócios que opera por assinaturas precisa calcular. Retomando: a Receita Mensal Recorrente é o cálculo amortizado de uma receita de assinaturas que sua empresa recebe todo mês. E as empresas com contratos majoritariamente anuais têm o ACV (Valor do Contrato Anual) como principal métrica.

No modelo de inscrição mensal, a RMR é simplesmente o preço pago todo mês pelo serviço. Se os clientes estão pagando por mais de um mês (por exemplo, por 12 meses, como em alguns modelos), você simplesmente divide o montante pago pela assinatura pelo número de meses do período assinado.

Todos os meses, em um negócio SaaS, há três elementos que contribuem para o quanto a RMR vai mudar em relação ao mês anterior:

O que aconteceu com os novos clientes adicionados no mês:

- RMR adicionado (ou ACV)

O que aconteceu na base instalada de clientes:

- RMR perdido (ou ACV) (a partir de clientes existentes que cancelaram sua assinatura. Este será um número negativo.)
- RMR expandido (ou ACV) (a partir de clientes existentes que expandiram suas assinaturas)
- A soma de todos os três compõe seu RMR ou ACV.

Fique de olho: você deve excluir pagamentos únicos. Além disso, deduza qualquer desconto antes do cálculo e converta assinaturas em moedas estrangeiras à sua moeda corrente.

Churn de clientes

É a taxa que indica o quanto clientes estão cancelando assinaturas. O cálculo é simples:

Churn = número de clientes que cancelaram no período / Número total de clientes no começo do período

Fique de olho: Se o seu churn efetivo é alto (acima de 2% por mês), há algo errado no seu negócio. A uma taxa mensal de churn de 2%, você está perdendo por volta de 22% da sua receita a cada ano. É um claro indicador de que algo está errado com o seu negócio. À medida que o negócio fica maior, isso se tornará um enorme entrave ao crescimento. Procure trabalhar na resolução dos problemas que

estão causando isso antes de se preocupar com outras partes do seu negócio. E mais: quando calcular o churn, é fundamental não misturar assinaturas de periodicidades diferentes, como, por exemplo, planos anuais e mensais.

Churn negativo

Como nos explicou João Zaratine, do ContaAzul, é a taxa de cancelamento de clientes compensada pela receita obtida pela expansão das contas remanescentes.

O cálculo também é simples:

Churn negativo = churn + contração da RMR - expansão + reativação da RMR

Customer Lifetime Value (LTV)

É uma estimativa da média total de valor atribuído a um cliente, da assinatura ao churn. Costuma ser obtido da seguinte forma:

LTV = Receita média por cliente x % margem bruta / churn

Fique de olho: a margem bruta é a diferença entre receita e o custo dos bens vendidos. Em SaaS, costuma ser extremamente alta (maior que 80%, por exemplo). Receitas não recorrentes estão excluídas.

Preço médio de venda

É a média da Receita Recorrente Mensal de novos clientes no momento em que há a conversão para uma conta paga. A métrica é útil para que se meça a efetividade de seus esforços comerciais.

Taxa de Renovação do Cliente (ou Taxa de Retenção)

A taxa na qual clientes renovam suas inscrições. É calculada da seguinte forma:

Taxa de Renovação = número de clientes que renovaram seus contratos / número total de clientes disponíveis para a renovação

Fique de olho: a taxa de renovação pode ser uma métrica mais significativa que o churn em empresas que têm um conjunto de dados limitados para serem analisados.

Custo de Aquisição do Cliente (CAC)

Uma estimativa de quanto custa para conquistar um novo cliente. É obtido assim:

CAC = soma de todas as despesas de vendas e marketing / número de novos clientes adicionados

Fique de olho: calcular o CAC só faz sentido quando você já tiver atingido uma escala inicial de negócio.



Quer saber mais sobre as métricas fundamentais de uma SaaS? Então leia este artigo da For Entrepreneurs.
/

/

E é isso. De forma geral, estas foram algumas informações, orientações e histórias que valem a pena você conhecer para conduzir melhor a sua empresa. Esperamos que, com o conteúdo, você possa olhar para os negócios e dizer, cheio de confiança: “Estou pronto para evoluir e superar os desafios da era do SaaS”.

SOBRE A ENDEAVOR



A Endeavor é uma das principais organizações de fomento ao empreendedorismo no mundo. Atua na mobilização de organizações públicas e privadas e no compartilhamento de conhecimento prático e de exemplos de empreendedores de alto impacto para fortalecer a cultura empreendedora do país. No Brasil desde 2000, já ajudou a gerar mais de R\$ 2 bilhões em receitas anualmente e mais de 20.000 de empregos diretos através de programas de apoio a empreendedores; e a capacitar mais de quatro milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e a distância.

**Mais informações e conteúdos para
empreendedores em <http://endeavor.org.br/>**

SOBRE O SEBRAE



O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e orientação técnica para pequenos negócios de todos os setores.

Mais informações: www.sebrae.com.br

Cursos Online: www.ead.sebrae.com.br



endeavor
BRASIL

SEBRAE