

## Métricas: meu reino por números



GLÁUCIO BRANDÃO

Dados **quantitativos** são óbvios, fáceis de acompanhar, calcular, movimentar. São científicos; frios. Você pode agregar, extrapolar e colocar no “Excel”. Mas você não pode começar um projeto com números. É muito difícil desenvolver uma pesquisa de validação de alguma proposta de valor começando dessa forma. Você não vai conseguir ouvir como resposta um número (excetuando-se o “vil” metal, claro) ao perguntar do que uma pessoa gosta, qual o problema que queria ver resolvido etc. Em se tratando de startups, números são respostas aos nossos maiores medos: dados **qualitativos**! Assim, como transformar dados que nadam de braçada no **mar da emoção**, em métricas frias, carentes de quaisquer resquícios cardíacos? Esse é o maior desafio de uma startup.



Quanto será que vale tudo isso?

### Idealidade Inovadora

Em artigo passado, [Inovação: conceito que a Universidade não compreendeu ainda](#), desenhei uma equação que provocou o envio à minha singela pessoa de muitos *recadinhos do coração*. Mensagens “apaixonadas” de corações partidos! A mais “amorosa” foi: “Quem é você para definir esta equação? De que artigo tirou isto?” (**sic**).

Observem que a questão não foi sobre a inovação, mas sobre métricas de vaidade, apenas isto! Se o dono deste *corazón roto* suspeitasse que a idealidade inovadora de seu trabalho

fosse maior do que a unidade, teria ignorado a questão. Celeuma à parte, a equação, tema do “enlace romântico” produzido, é aqui novamente colocada com o texto que a explicava:

### **Idealidade Inovadora = Benefícios / (Custos + Efeitos Indesejáveis)**

“**Benefícios** são todos os bons resultados. Incluem o desejado, coisas que possuem “cara” de solução alcançada em um tempo hábil. Os **Custos** são todas as entradas necessárias para criar o sistema (S), recursos financeiros e de infraestrutura, além de tempo e energia. Os **Efeitos Indesejáveis** respondem por todos os resultados que você não quer ou não esperava. Nunca são neutros.”

Atendendo a pedidos, confesso que não há um artigo científico no qual me embaso diretamente, já que foi uma adaptação do conceito de eficiência termodinâmica que apliquei à inovação. Reportando-me à mãe de todas as enciclopédias, a Wikipedia, o conceito nos diz o seguinte:

“Na termodinâmica, a eficiência, simbolizada por ( $\eta$ ), é uma medida do desempenho de uma máquina térmica. Maior eficiência significa transformar a maior parte possível da energia disponível em trabalho, que é o interesse de qualquer máquina térmica. Simboliza a **fração do calor fornecido ao sistema que é convertido em trabalho líquido** e, é definida matematicamente por:

$$\eta \equiv \frac{W}{Q_Q}$$

onde,

$Q_Q$  é a quantidade de calor fornecido ao ciclo pelo reservatório de alta temperatura (custo e desperdício) e  $W$  é o valor absoluto do trabalho mecânico realizado por um [ciclo termodinâmico](#)”.

Trocando em miúdos, a equação da termodinâmica é bem antiga, e nos diz o quanto de “energia” investida é transformada em “trabalho líquido”. Entretanto, a função de eficiência tem por limite a unidade, pois nada pode ser mais eficiente do que os 100%. Entretanto, ousei fazer uma “atualização inovadora”: vivemos em tempo de coisas virtuais. Assim, adaptei a equação para extrapolar a unidade. Peço desculpas à Física e fico à disposição para mais recadinhos!

Para a equação da Idealidade Inovadora (II), podemos tirar três vertentes. Quando seu valor é inferior, igual ou superior à unidade. Para o primeiro caso, quando  $II < 1$ , podemos dizer que o negócio só é sustentável dentro de um contexto maior. Se estiver em *vôo solo* não conseguirá ser mantido por muito tempo. As ações filantrópicas podem ter esta métrica. Para o caso em que  $II = 1$ , o negócio é dito sustentável, pois todos os recursos investidos são transformados em ações que se equilibram. Os negócios ditos de *Impacto Social* têm de buscar esse equilíbrio. Já para as startups e negócios que queiram sobreviver, escalar e

se auto-investir, gerar emprego e renda, o valor maior do que a unidade deve ser buscado. Observe que, geralmente, uma startup passa por estes três estágios: **filantrópico** (todo mundo ajuda sem esperar o retorno); **social/sustentável** (opa, pagamos as contas e acho que agora vai) e **escalável** (quem quer comprar?). Nessa ótica então, a equação da Idealidade Inovadora merece ganhar a dimensão temporal, e passar a ser vista da seguinte forma: **II(t)**. A equação deve ter despertado emoções porque o vivente não deve ter se enquadrado no tempo certo, ou no conceito de inovação definido pelo “pacto” de Oslo.

Embora um pouco enfadonho para nossos artigos aqui, tive que explicar esta métrica para responder a questionamentos inflamados de leitores. Foi a métrica que adaptei para saber como estou indo no campo da inovação. É meu principal *KPI* (explico adiante). Saibam que é só uma sugestão! Cada negócio terá de achar seu ponto focal, sua meta, seu próprio conceito. Esta proposição pode ser totalmente ignorada, refutada ou reforçada. Sendo eu um seguidor de Karl Popper, fazer Ciência é isso: tentar falsear conceitos. O contrário disso são os dogmas, os quais são aceitos independentemente de seu grau de absurdidade. Não aceitem passivos. Façam Ciência. Questionem sempre!

### Como identificar boas métricas

Deixada “minha proposta de equação empírica” de lado, vamos ao que interessa!

Quem mexe com performances em negócios utiliza o termo *Key Performance Indicators* (*KPIs*, indicadores de performance chave) com a mesma frequência com que respira. Os *KPIs* balizam desde dos números na área de saúde, alimentos, investimentos etc. até os clicks que você espera em suas validações online.

Assim, se você deseja escolher as métricas corretas, deve ter em mente os seguintes tipos de relacionamento entre elas. Adaptei esse “macete” do magistral livro do Eric Ries, *Startup Enxuta*. Vamos lá:

- **Qualitativas x Quantitativas:** não estruturada x objetiva
- **Vaidade x Acionáveis(reais):** se sentir bem x fazer bem a coisa
- **Exploratórias x Reportação:** especulativas x factuais
- **Guia x Atraso:** se antecipar ao futuro x ficar contemplando um passado glorioso
- **Correlacionadas x Casuais:** as coisas mudam simultaneamente x uma coisa controla a outra.

Sabendo bem a diferença dos *KPIs* que se tem em mãos, você pode criar “causas” ao invés de tentar conter as “consequências”. “O mais apto faz o plano do rato e do comedor de ratos” (não encontrei o dono da frase, mas tem uma pitada maquiavélica).

De todas estas métricas, um conjunto delas, para mim, é o mais preocupante no mundo das startups, pois está derrubando muita gente boa. Vamos à dupla.

### Métricas de Vaidade x Métricas Reais

Muitas empresas alegam serem orientadas por dados. Infelizmente, enquanto eles abraçam a parte de **dados** desse mantra, poucos se concentram na segunda palavra: **orientada**. Se você tem um dado sobre o qual você não pode ou não sabe agir, você tem uma métrica de vaidade. Ela é interessante apenas para acalentar seu ego, mas não irá além disto.

No artigo [Professor, o que é “biai”?](#), falo sobre o preço da informação (in)correta sobre a tomada de decisão. Você tem de saber responder a pergunta feita a você mesmo “O que fazer de diferente baseado nessa nova informação?”. Se você não sabe como respondê-la, preocupe-se: sua startup está em perigo.

Assim, colocarei aqui métricas de vaidade que mais aumentam os egos dos “startupeiros”, as quais devem ser observadas:

- **Número de acessos.** No começo da WEB, ok. Hoje menos de 10.000 acessos te dá um belo “lugar virtual comum”. As plataformas não liberam ferramentas diferenciadas para quem está abaixo deste patamar.
- **Número de visualizações de página.** É um pouco melhor do que os acessos. Mas não indica o tipo de interesse de fato do visitante pelo seu negócio.
- **Número de visitas.** Uma pessoa (robô) visitou sua página 1000 vezes ou 1000 pessoas (robôs) visitaram sua página uma vez?
- **Número de visitantes únicos.** Você tem de criar ferramentas que digam o que o visitante quis com sua página!
- **Número de seguidores / amigos / likes.** Qual é a taxa de conversão de *likes* (amei) em *leads* (engajados)? Isso não é um concurso de popularidade!
- **Tempo no site / número de páginas.** O visitante abriu a página e foi tomar aquele cafezinho, te dando a impressão que amou sua *landpage*, ou ficou “zapeando” as páginas de seu projeto por estar esperando o sino das 18h?
- **Emails coletados.** Ok: acharam “massa” sua startup e disponibilizaram o email para contato. Abriam o que foi enviado por você?
- **Número de downloads.** Esse é clássico: tive *n* downloads de meu aplicativo na plataforma “*BacanaStore*”. Quantos foram ativados, contas criadas etc.?
- **Tamanho de meu Mercado.** Essa é uma das maiores criadoras de egos inflados do mundo. Difícil de calcular antes de atravessar o abismo MVP - Nota fiscal!

E vocês certos de que apenas essas métricas seriam suficientes para ter um *unicórnio*, uma empresa avaliada em \$1 Bi, né não?

## Fechando

A ideia deste “papiro” foi de alertar o leitor para o duelo da conversão entre adjetivos e números. Assim, a finalidade foi de atentar o leitor de que é preciso aprender a converter valores subjetivos em objetivos; qualitativos em quantitativos. Pois, se você não tem números, tem apenas sonhos e muito em breve, com certeza, coração o bolsos partidos.