http://marcelotoledo.com

PLANO DE NEGÓCIOS para STARTUPS



Marcelo Toledo

http://marcelotoledo.com

PLANO DE NEGÓCIOS para STARTUPS



Marcelo Toledo

Capítulo 1: Você está preparado?



Este é o primeiro post da série Startups, iniciando pelo primeiro item do mapa mental “Como abrir uma empresa?”. Para não ficar longo, dividi inicialmente em quatro artigos:

- Experiência profissional (Este artigo)
- Conhecimento técnico
- Conhecimento compartilhado (co-fundadores)
- Motivos legítimos para abertura de uma Startup

Vamos ao primeiro

O ser humano tem uma necessidade natural de competir em praticamente todas as áreas. No mundo corporativo não é diferente, o objetivo é ganhar mais e escalar até o topo da montanha, até um dia quem sabe, ser o presidente da empresa.

O pequeno detalhe é que essas vagas são limitadas e poucas pessoas de fato conseguirão chegar até lá. A maioria delas tenta, mas no meio do caminho

desistem e acabam escolhendo uma vida confortável, mas sem luxo.

Não adianta dizer que é diferente, no fundo, todo mundo gostaria de ser rico e dono de uma empresa bem sucedida. Pode até ser, que nos seus primeiros anos como profissional, você acredite que poderá chegar até o topo, mas conforme os anos passam, você percebe que a vida não é um conto de fadas, e que chegar até lá, não é tão trivial assim.

Abrir uma Startup (empresa), pode ser uma alternativa, mas você precisa estar preparado. Você está? Você precisa ter motivos e objetivos legítimos. Você tem?

No começo de carreira, todo mundo sofre e leva esporro do chefe. Todo mundo recebe menos do que deveria e é pressionado a trabalhar dezoito horas por dia e fazer mais do que qualquer ser humano é capaz. Todo mundo se estressa, perde cabelos, ganha olheiras, engorda. Todo mundo tem aquele colega puxa saco ou puxador de tapete, que quase sempre é o cara que é promovido na sua frente. Todo mundo não é reconhecido como deveria, é sub-aproveitado e acha que poderia estar fazendo mais pela empresa. Etc, etc, etc.

Quer sabe o que é isso? É o que você irá viver todos os dias da sua vida se quiser ser um empreendedor. É aqui que você aprende o jogo político das corporações. A malícia. O jogo de cintura. O que é certo ou errado. O que você não gosta de ouvir e o que gosta. É a realidade. A verdade nua e crua, que nenhuma faculdade ou MBA poderá lhe ensinar.

Assim como existem pessoas que trocam de empresa na primeira dificuldade, existem as que resolvem abrir uma startup. Como você deve imaginar, esse é o motivo errado, e a chance de dar certo, é mínima.

Estar frustrado por causa dos problemas acima não pode ser o seu motivo, passar por tudo isso é importante para que você consiga se preparar. Saber crescer e se movimentar dentro de uma organização é difícil, mas quando acontece, é um dos sinais de que você está se tornando preparado.

Se isso ainda não aconteceu com você, lembre-se que o mesmo não que você leva hoje como empregado, será o não que você levará como empreendedor. Antes de ir para a guerra, aprenda a transformar o não em sim, no treinamento.

Capítulo 2: Sangue empreendedor



A partir do momento que você decide abrir uma startup, o conhecimento técnico deixa de ser algo importante e passa a ser um pré-requisito e você não pode ser nada menos do que uma autoridade no assunto.

Quando você chega ao ponto de abrir uma startup, não existe meio termo, ou você da resultado ou quebra a cara e fica de fora do jogo. Não é como provinha de faculdade que bastava ficar acima da média para passar. Se você não tirar dez, você não só vai repetir, como voltará a ser empregado.

O que não falta é empresa no mercado fazendo o que você ainda quer começar a fazer. E não fique feliz pensando “Ah, eu sou diferente pois ainda não existem players no meu segmento!”. Ainda. Porque se o seu segmento for interessante, nos meses seguintes ao lançamento nascerão pelo menos dez. Acredite, será muito pior do que você imagina, um deles vai chegar com investimento pesado, outro vai derrubar o preço do mercado tendo muito mais recursos que você, outro vai dar o seu produto de graça, enfim. Para ser e se manter competitivo não basta trabalhar para ser bom, você tem que ser o melhor.

Seja qual for o seu meio de aprendizado, use-o diariamente para o seu

aperfeiçoamento. Não acredite nas formalidades da sociedade, acredite no que lhe trás resultado aplicável no mundo real. Um curso universitário hoje em dia, raramente lhe agrega conhecimento para utilização na prática. A maior parte das vezes, se não todas, é uma grande perda de tempo. Faça uma faculdade porque você quer e gosta, mas não confie nele o seu principal aprendizado. Aprenda de outras formas, de preferência sozinho e na prática.

O conhecimento técnico é fundamental para a abertura de uma empresa. Normalmente este conhecimento que você deve ter é sobre o serviço ou produto que você está criando, por exemplo software. Ou, algum conhecimento que auxiliará o desenvolvimento deste negócio, como por exemplo vendas ou marketing. Neste último caso, é altamente recomendado que você tenha um sócio que detenha este conhecimento. É quase uma obrigação que o conhecimento principal do negócio esteja entre os acionistas.

Não queira se meter em uma área que você não domina. No começo da internet, fui com a cara e a coragem no maior sebo da américa latina. Bati o maior papo com o dono, vendendo que eu poderia colocar todos os seus livros catalogados na internet e que com o comércio eletrônico ele iria vender como jamais sonhou. O dono, depois de me escutar pacientemente durante vários minutos, sorriu e disse:

Meu insumo vem do próprio cliente, nem sempre eu posso vender sem comprar. Se eu fizer como você falou, em poucos meses estarei morto.

Como se não bastasse a lição, continuou:

Além disso, a Amazon já veio aqui me contando a mesma estória umas três vezes e todas elas eu disse não.

Eu não entendia nada de livros, muito menos de sebos. Aprendi a lição cedo.

Obviamente que você não pode ser o melhor em tudo e nem ter todos os conhecimentos, por isso entra o balanceamento com sócios. É difícil lembrar de Steve Jobs sem lembrar de Steve Wozniak, ou Bill Gates e não lembrar de Steve Ballmer. São sociedades muito bem equilibradas, cada qual com sua especialidade técnica, é fundamental ter um, principalmente se for a sua primeira startup. O restante contrata-se/terceiriza-se.

É importante também ter um conhecimento básico sobre temas que você vivenciará diaramente, muitos estão citados no mapa mental, estou falando de finanças, rh, gerenciamento, contabilidade, direito, vendas, marketing, etc.

Isso tudo é pré-requisito e se você se empenhar, pode deter o conhecimento e ser o melhor, mas muitos dizem que para ser empreendedor tem que estar no sangue. Esse termo refere-se ao seu posicionamento e atitude perante a vida.

Além de querer suceder como empreendedor mais do tudo no mundo, você precisa estar provando todos os dias porque você merece mais do que ninguém chegar lá. Você precisa ler todos os livros, revistas, jornais, blogs, twitters. Ir a todos os eventos/palestras. Estar muito bem relacionado e conhecer todo mundo do segmento. Escrever um blog/Fazer um podcast/Videocast. Trabalhar três/quatro turnos todos os dias. Abdicar de vida social. Ter foco. etc.

Isso é ter sangue empreendedor, é posicionamento e atitude focada em ser o melhor, em cada minuto da sua vida. Ninguém vai te ensinar a ser assim, ou você é, ou talvez não seja empreendedor.

Capítulo 3: Sócios co-fundadores



“Estou abrindo uma Startup, devo ou não ter sócios co-fundadores?”

A resposta é simples e objetiva.

Sim!

Explico porquê:

Uma ideia não vale absolutamente nada. O processo de execução é o inicio de geração de valor para uma startup. Se o produto ou serviço tiver potencial, quanto mais executado, maior valor a startup terá.

Uma empresa, principalmente no início, exige vários tipos de conhecimentos de áreas diferentes e muita mão na massa. O primeiro fato que você precisa assumir é que você não é bom em tudo e não terá capacidades físicas de fazer tudo sozinho.

Para quem esta amadurecendo a ideia de abrir uma startup pela primeira vez, dividi-la com alguém, quase nunca é bem visto. São poucas as pessoas que

concordam com esta ideia de bate-pronto. Afinal:

“Eu que tive a ideia! Eu que sou o mais experiente! Por que vou dividir a pizza com alguém se eu posso fazer tudo sozinho. Já imaginou se eu ganhar um milhão e ainda ter que dividir?”

Eu diria que todo mundo já teve este posicionamento pelo menos uma vez na vida, comigo não foi diferente. Infelizmente não tive alguém para me orientar a ter um sócio, então fui a luta e tentei fazer as coisas do meu jeito, tentei os pensamentos abaixo, nesta ordem:

1. Consigo fazer tudo sozinho. Resultado: Não consegui.
2. Consigo terceirizar tudo com India/China. Resultado: Saiu uma merda.
3. Consigo contratar gente boa. Resultado: Fiquei quebrado.

Esses pequenos e singelos pontos, resumiram vários anos da minha vida, e todas eles falharam até eu encontrar um modelo viável, sustentável no longo prazo e que não me deixasse quebrado até o fluxo de caixa da startup girar.

Conseguir um sócio por si só é um grande desafio. Vender a sua ideia para alguém, é vender um sonho que a pessoa precisa acreditar, para largar tudo, assumir um grande risco e além de tudo isso, ter que colocar dinheiro. Conseguir convencer um sócio de que a sua ideia vale todos os sacrifícios, é uma grande conquista.

Ele precisa ser escolhido a dedo, afinal você vai passar a maior parte do seu dia ao lado dele, muito mais do que encima do seu colchão, ou com a sua própria esposa/marido:

- Muitas vezes o sócio nasce de uma grande amizade, mas não tenha pressa, escolha com calma uma pessoa que as ideias sejam compatíveis e que os objetivos de vida sejam similares.
- Escolha alguém que você consiga discutir sem brigar, e se brigarem, e isso vai acontecer, que saibam rapidamente fazer as pazes sem guardar magoas.
- Escolha alguém brilhante, inteligente, dedicado, esforçado, leal e confiável.

Fazendo isso, você trará muitas vantagens para sua startup:

- **Equilibrio:** Se você tem a cabeça no céu, seria legal ter um sócio pé no chão.
- **Múltiplas especialidade:** Se você conhece muito de tecnologia, seria legal ter um sócio que conheça muito de vendas e marketing.
- **Execução com qualidade:** Enquanto você trabalhar na parte tecnológica do produto, seu sócio trabalhará na parte de divulgação e venda.
- **Mais capital:** É ótimo ter alguém para dividir as despesas até o caixa se tornar positivo.

Para dar mais força aos argumentos, existem vários exemplos de grandes empresas que tiveram sociedades brilhantes:

- **Apple** - Steve Wozniak e Steve Jobs
- **HP** - Hewlett e Packard
- **Microsoft** - Bill Gates e Paul Allen
- **Google** - Larry Page e Sergey Brin

Depois de tudo isso dito, você ainda teima, é possível criar uma startup sem sócios?

Absolutamente, principalmente se você tiver capital suficiente e/ou esta não for sua primeira startup. Caso seja sua primeira startup, também é possível, mas é muito raro dar certo e eu não recomendo, vai arriscar?

Resumindo, a não ser que você conheça startups como ninguém ou seja rico, abra sua startup com sócios!

Capítulo 4: Quer entrar na moda?



Acreditava enquanto pequeno, que as empresas que existiam antes do meu nascimento, e perduraram durante toda minha infância, monstros como General Motors, Ford, IBM e HP, fossem gigantes imortais.

Cresci com a ideia de que trabalho fosse algo físico e que exigisse muitas mãos, para construir carros, processadores, memórias, computadores ou softwares e que por este motivo, seria quase impossível uma nova empresa alcançar um gigante.

Nunca havia me ocorrido, e imagino que para vocês também não, que dois meninos em uma garagem, poderiam escrever um software e uma década depois, teriam criado uma das empresas mais valiosas, comentadas e promissoras do mundo, acima inclusive das gigantes imortais das quais mencionei. As coisas mudam, e mudam rápido.

Resultado? Novos ídolos. Qual é a criança que quer torcer para o time que esta perdendo? A nova geração olha para o novo, para o promissor, para o que cresce mais rápido, para o futuro.

Abrir uma startup é a última moda nos Estados Unidos, principalmente no Silicon Valley. No Brasil estamos um pouco atrás, mas a onda esta crescendo a passos largos.

Largar a faculdade como Steve Jobs e Bill Gates virou mais do que moda, é a nova tatuagem e o piercing, principalmente se o seu foco for software e internet. Normalmente quem as funda, já detém todo o conhecimento que precisa, então porque perder tempo com universidades?

Quem não quer ficar rico e ter o sucesso que Mark Zuckerberg teve? Fundar o Facebook aos 20 anos e pouco depois figurar na Forbes como um dos homens mais ricos do mundo. Fama. Riqueza. Glamour.

Quem diabos quer ter um patrão? É simples, basta pular a pequena etapa de ter chefes, não consiga um emprego e abra sua própria empresa. Consiga um investimento e você nunca precisará ter chefe na vida. Fácil, não?

Além do mais, se você tiver um chefe, certamente terá que trabalhar muitas horas extras e para os outros, e se você abrir uma startup, poderá trabalhar a hora que quiser e quanto quiser. Certamente poderá sair na quinta-feira para ir a praia e quem sabe voltar na terça para não pegar transito, moleza, né?

Se as razões para você abrir uma startup são essas. Só posso lhe desejar boa sorte, porque este é o único recurso que você poderá contar. Sorte.

Agora, se a razão do seu desejo de abrir uma startup é:

Você ama seu produto ou serviço e é exatamente o que quer fazer todos os dias da sua vida. Mais do que ninguém acredita e tem plena confiança que vai dar certo e que existe um espaço no mercado a ser tomado ou criado. Seus argumentos convencem, entretém e animam todos ao seu redor.

Está ciente de que a maioria das startups quebram nos seus primeiros anos de vida, e que existe uma grande chance de sua startup quebrar, principalmente se for a primeira.

Aceita e entende que o processo de desenvolvimento de uma startup leva anos e exige muitos sacrifícios e o principal deles é trabalhar muito e ganhar pouco.

Então você não quer só estar na moda e você certamente não precisa de boa sorte!

Capítulo 5: Quanto vale uma ideia?



Quase uma década atrás, li um livro sobre a história da internet no Brasil, onde muita gente ganhou dinheiro fácil e achou que seria assim pra sempre. Havia uma foto de um cidadão, com um copo de whisky (cheio) na mão, certamente em uma festa, com um largo sorriso no rosto e uma placa pendurada no pescoço que dizia:

"Compro boas ideias para internet, pago R$10.000,00"

Mas logo a lição veio e as pessoas caíram na real. A vida não é um conto de fadas e ninguém compra ideias, sabe por quê?

Porque elas não valem absolutamente NADA!

É incrível como a grande maioria das pessoas pensa exatamente o contrário. Todo mundo já teve grandes e maravilhosas ideias, e elas não deram em coisa alguma, sabe por quê? Porque elas não foram bem executadas.

Uma ideia só começa a criar valor quando ela é executada. A partir desse momento, ela deixa de ser algo abstrato e passa a ser algo que existe no mundo real. Como estamos falando de startups, executando uma ideia, você pode transformá-la em uma startup. Quanto melhor for a execução, maior valor a

startup terá.

A partir desse momento, o que faz a diferença, é o principal fator para uma startup vingar. Pessoas. Um excelente time, experiente, bem motivado, organizado e com as ferramentas certas, faz toda diferença.

Se você entregar uma excelente ideia, a um excelente time, sua ideia possivelmente será um sucesso. Agora tente entregar essa mesma ideia, a um time medíocre, insucesso garantido. Qualquer ser pensante tem ideias, o que faz a grande diferença chama-se execução.

Teve uma época na internet mundial, onde fazer um buscador de sites era uma febre tão grande, como hoje é criar um site de compras coletivas. Hoje quando nasce um site de compra coletiva, tudo mundo pensa: Coitado, não tem ideia do que está fazendo. Naquele época, vieram dois coitados, Larry Page e Sergey Brin, e apresentaram um novo site de buscas. A grande diferença, é que eles executaram aquela ideia tão batida, melhor que todos os maiores players do mercado. Em poucos anos dominaram o mercado de buscas no mundo.

Ainda não acredita? Vamos aos números...

Todos os anos, centenas de milhares de americanos, perseguem o sonho de ser dono da sua própria empresa. Centenas de milhares de lâmpadas são acesas e surgem fabulosas e infalíveis ideias, que consequentemente se tornam empresas formais. Todos esses gênios empreendedores ficam ricos e vivem felizes para sempre. Bem, não é exatamente assim. Simplesmente 90% dessas centenas de milhares de empresas, morrem logo no primeiro ano.

Note que não estou falando mais de ideias, estou falando de startups, de empreendedores que tiveram ideias, pensaram, rabiscaram e decidiram apostar tudo e executar. Estou falando de investimentos, funcionários, escritórios, e tudo mais que pode ser necessário para uma determinada startup vingar.

Os números dizem: Se você abrir uma startup, sua chance de sucesso é mínima.

Deixe de se apegar tanto a ideia e foque em fazer acontecer. Não tenha medo de compartilha-la com os mais próximos. Na fase onde nada foi feito, é importante entender a percepção das pessoas e discutir os obstáculos do período de execução. Afinal, você não quer perder seu tempo, trabalhando em uma ideia

onde a maioria das pessoas não enxerga valor, não né?

Se apegar a uma ideia nos dias de hoje é tão ridículo, que a maioria dos VCs (Venture Capitalists), não recebem mais empreendedores que antes de iniciar uma conversa, exigem um NDA (Non-disclosure agreement) assinado. VCs não investem em ideias, investem no que foi feito, no time, e no potencial.

Pare de viver no mundo das ideias, vamos suar a camisa?

Capítulo 6: O que é uma startup?



Há seis semanas tenho escrito exclusivamente sobre startups e algumas pessoas ainda me perguntam:

“O que significa startup?”

Resolvi que antes de avançar no tema, falarei sobre isso. Possivelmente você tem uma startup e talvez não saiba. Se você se interessa por startups, tem ou pretende abrir uma, você deveria receber os posts e participar das discussões semanalmente. Se você ainda não recebe, sugiro que se cadastre para receber por email aqui, ou se preferir por rss aqui.

O que realmente significa o termo startup?

O termo ficou famoso durante a primeira grande bolha da internet (dot-com bubble), nos Estados Unidos, entre 1995 e 2000. Significava uma ou mais pessoas, executando uma ideia, para possivelmente se tornar uma empresa rentável.

O número de startups criadas nesta época que receberam investimentos, foi fora

do comum. Pouco tempo depois, muitas dessas startups quebraram e o dinheiro investido foi para o ralo. Por outro lado, muitas pessoas ganharam uma quantidade absurda de dinheiro em pouquíssimo tempo. Isso chamou a atenção do mundo e desde então o termo startup nunca mais deixou de ser utilizado.

Muitas startups tentam ser significativas a ponto de mudar o mundo. Para atingir este objetivo, é necessário muito investimento - financeiro. Diversas empresas que hoje conhecemos, IBM, Cisco, HP, Microsoft, ..., que já foram uma startup um dia, se não tivessem recebido investimentos, talvez hoje não existissem.

Dada tamanha importância desses investimentos, os investidores, Angels e VCs, tem um papel vital para o eco-sistema de startups. Por este motivo, o peso de sua influência no termo startup é gigante e muitos deles são adeptos da seguinte definição:

“Uma startup é uma organização formada para encontrar um modelo de negócio repetível e escalável”

Em outras palavras e trazendo um pouco para a nossa realidade. Uma startup é uma empresa recém criada, de qualquer ramo ou área.

As startups nascem de ideias de empreendedores, que acreditam poder fazer um produto ou serviço significativo e rentável. Durante o processo de desenvolvimento dessa ideia, define-se um modelo de negócio.

Absolutamente todas essas definições iniciais, são suposições, tanto que em muitas startups essas suposições provam-se falsas no meio do caminho e novas suposições são feitas.

Essa inclusive é uma das características mais fortes e importantes de uma startup, afinal, é importante que o empreendedor entenda e assuma que tudo são chutes, que precisam ser testados e validados, e caso o chute esteja errado, rapidamente mude para testar e validar novas suposições.

Quando fala-se de modelo de negócio, trata-se de entender de forma clara e objetiva, como a empresa cria valor para os clientes. Qual sua estratégia, operação e modelo econômico.

Quando fala-se de repetível e escalável, estamos falando que, após encontrar o modelo acima, ele deverá ser passível de repetição e escalonamento. Afinal, de

nada adiantaria você encontrar um modelo que só funcionaria para um pequeno grupo de pessoas, certamente isso seria um modelo falho com passagem marcada para o insucesso.

Quando o modelo encontrado for repetível e escalável, bastaria então acelerar as aquisições de clientes para a empresa crescer. Resumindo, os investidores poderiam, na teoria, jogar um caminhão de dinheiro nesta startup, que ela rapidamente cresceria e traria ótimos resultados.

Você tem uma startup? Que tal nos contar sobre ela deixando um comentário?

Capítulo 7: Minha ideia é boa?



Avançando nos posts semanais sobre startups, finalmente deixamos a parte mais conceitual e seguimos para colocar a mão na massa.

Você leu todos os posts anteriores e chegou a conclusão que realmente está pronto e preparado para abrir sua startup, surge a pergunta: Qual o primeiro passo?

O primeiro passo é se concentrar no desenvolvimento de uma ideia. No artigo passado “Startups: Quanto vale uma ideia?”, mencionei que uma ideia vale quase nada, mas nesta fase, seu valor muda de figura e ela começa a ter pesos para serem confrontados e lhe auxiliar a decidir qual delas é mais interessante.

Não existe uma fórmula mágica para definir se uma ideia é boa ou não, mas existem diversas características que você deve se preocupar, que irão classificar suas ideias e servir como apoio para decidir qual executar.

Seu ramo de especialidade

É muito comum que as pessoas pensem em fazer algo diferente do que elas

realmente tem experiência. Noto que muitos desses casos, é parte de uma fuga, por estarem tão cansados do dia-a-dia como empregado, que pensam em empreender, mas desde que não tenha relação com a rotina atual.

Não cometa essa erro. Desenvolva ideias na sua área de especialidade. Não queira inventar um foguete, se você não entende nada de foguetes. Ou um sistema operacional, se você não entende nada de sistemas operacionais. Faça o que você já sabe fazer e tem experiência, dessa forma você minimiza os riscos e aumenta as chances de ter sucesso.

Baixo investimento

Ter ideias que exigem um custo de implementação alto é fácil, não precisa ser gênio. Deixe isso para os grandes, que tem mais experiência e dinheiro. Você tem outra realidade, precisa se concentrar em negócios que tenham investimento quase zero. Mesmo que você esteja em um segmento que exija capital, acredite, sempre existe uma forma mais barata de executar um negócio.

Escalabilidade

Qual é o tamanho do mercado que você irá trabalhar? Uma vez que você encontre o modelo para crescer, até que ponto será possível escalar sua empresa? Quanto maior a possibilidade de escalonamento, mais interessante o negócio fica. É bom ter isso muito claro antes de decidir qual ideia você desenvolverá, porque se o seu mercado for muito verticalizado e segmentado, pode ser que não tenha público suficiente para o sucesso. Minimize os riscos e priorize os negócios que sejam escaláveis.

Viabilidade financeira

Saiba claramente como fazer a formação de preços do seu produto ou serviço, entenda qual sua margem, impostos, custos fixos e variáveis envolvidos. Não é necessário se aprofundar nesta fase, o importante é detectar prematuramente ideias com erros básicos. Que tenham margens muito baixas, ou produtos/serviços que ficarão com preços incompatíveis com o segmento ou pouco competitivos.

Competidores

Se você vai entrar num mercado competitivo, é fundamental ter um mapa de todos os concorrentes, e acima de tudo, saiba como irá se diferenciar do restante. Onde está seu valor? Porque as pessoas enxergarão que você é mais interessante que os atuais concorrentes? Não existe certo ou errado aqui, confrontando as ideias você conseguirá identificar qual tem maior chances de ganhar market share.

Riscos

Todo negócio tem risco. Quais são os riscos do seu? Você é dependente de algum fornecedor? De algum cliente? De alguma plataforma? Algum concorrente para se preocupar? Variação do câmbio? São infinitas as possibilidades, liste os riscos das suas ideias e leve em consideração antes de avançar.

Conclusão

Pense. Pense. Pense. Depois coloque tudo no papel, defina valores para cada um dos tópicos mencionados acima, crie novos se fizer sentido, e por fim, faça uma classificação por prioridade, para finalmente chegar a uma conclusão e selecionar a sua ideia.

O próximo passo chama-se validação da ideia. Selecione amigos ou pessoas estratégicas, que tenham conhecimento do segmento que você pretende entrar, de preferencia neste momento, pessoas de confiança. Apresente a ideia, conte todos os detalhes e veja qual a reação da pessoa. Repita isso com diversas pessoas distintas, até você estar convencido de que vale a pena ir a diante e executar. Ou caso a reação seja negativa, assumir que não foi uma boa ideia e desenvolver uma outra.

Neste artigo eu não quis misturar com as considerações da parte de execução, estas eu falarei mais pra frente, em artigos exclusivos, focados em execução.

Na sua opinião, quais outros cuidados um empreendedor deve ter ao selecionar sua ideia? Deixe um comentário.

Capítulo 8: Como dividr as ações com sócios fundadores



Avançando no tema startups, hoje falarei sobre como você deve dividir a sua empresa com os sócios fundadores. Nesta fase, você já decidiu que vai abrir uma empresa, já selecionou a ideia, já escolheu os sócios e está avançando na execução.

Minha primeira recomendação é: Não deixe para resolver o assunto de divisão de ações depois. Se você fizer isso, eu garanto, tem um problema reservado para o futuro, e acredite, ele pode ser bem grande.

Divisão de ações tem que ser um assunto extremamente claro com todos os envolvidos, é bom estressar este assunto, até que todos tenham suas dúvidas tiradas. Depois coloque no papel, envie um email, enfim, formalize.

Como dividir a sociedade? Simples, da forma mais justa possível. Eu já comentei isso antes, é triste, mas é a pura realidade. Se você começar a se dedicar full time na sua startup e seus sócios também, você passará mais tempo com eles do que com sua família.

Se você quer que esta sociedade de certo e a startup também, seja justo. Se você resolver ser ganancioso e mais esperto que os outros, no longo prazo isso não se sustenta, a sociedade terminará e consequentemente a empresa também. Já vi sociedades terminarem inúmeras vezes por causa disso.

No dia em que você convoca uma reunião com seus sócios, para discutir o tema divisão da sociedade, alguns fatores podem parecer importantes, mas no longo prazo, eles tendem a não ter tanta importância, e é exatamente aí que nascem os problemas de sociedade.

Quando vocês tem somente uma ideia, ela pode parecer algo importante, afinal, vocês não tem nada e a única coisa que comoveu o grupo, foi uma excelente ideia, onde todos gostaram e resolveram ir a diante e executar.

Uma ideia por si só, pra quem não executou absolutamente nada, pode parecer algo grande. Depois de cinco anos de execução da empresa, a ideia deixa de ser tão importante e muito provavelmente, a ideia original já foi totalmente modificada, assim como o modelo de negócio e muitos outros detalhes. Então as perguntas comuns são:

- Eu que tive a ideia, devo ter mais ações por isso?
- Tenho mais experiência, devo ter mais ações por isso?
- Tenho mais contatos, devo ter mais ações por isso?

A resposta é **NÃO**.

Nada disso deve ser fator de aumento de ações. Todos estão no mesmo barco e no fim das contas o que vai valer é como a empresa será executada, se a empresa tiver sucesso, não será por causa de uma ideia, ou por causa da experiência de um indivíduo. Será pelo conjunto equipe vs. execução.

Divida a sociedade igualmente com seus sócios.

No longo prazo, isso é sustentável, ninguém será o dono da verdade e nos momentos de problemas, todos precisarão dar o braço a torcer em algum momento. Tudo isso em nome de uma boa relação, boa amizade e sucesso da empresa. Você continua com seu amigo e a empresa continuará firme e forte.

Quem não deve participar da divisão meio a meio?

Quem não assumir risco. Se todos estiverem assumindo exatamente os mesmos riscos, a divisão deve ser exatamente a mesma.

Por exemplo, se todos os sócios menos um largaram seus empregos para se dedicarem full time. Este um, não está assumindo tanto risco quanto os outros sócios. Se a empresa quebrar, não fará a menor diferença para ele. Agora, se a empresa der certo, também não é justo que ele tenha a mesma participação que os outros sócios tem.

Outra situação muito comum, sempre que houver uma situação onde alguém precisa investir mais dinheiro que o outro, ou, por ventura, algum sócio pode se sustentar sozinho sem receber salário. Ou ele trás algum bem importante para empresa, como um imóvel, um domínio, uma plataforma. Nunca resolva isso com ações da empresa, resolva isso com uma dívida financeira. Quem deu algum recurso para empresa, deve ter um documento que formalize que esta pessoa deverá receber X nas condições XYZ.

Uma palavra chave em todo este tema é: risco. Quem assume mais risco, deve ter mais. Consequentemente, quem assume menos risco, tem menos.

Não imponha o que você acha que deve ser feito, pergunte aos seus sócios as expectativas deles, formalize o dia-a-dia, recursos financeiros, diluição, dedicação, etc. Seja justo e garanta o futuro da sua empresa.

Nos próximos artigos, falarei de vários outros pontos muito importantes que devem ser cuidados na definição de uma empresa, como vesting, vesting schedule, achievements, IP (intellectual property), dilution, etc.

Capítulo 9: Tenha advisors



Você e sua equipe, podem ter os diplomas de graduação e pós-graduação mais impressionantes que existem, podem ser auto-ditadas de primeira linha e extremamente inteligentes, mas uma coisa é certa, sempre haverá alguém mais capaz e experiente que você.

Assim como eu sugeri que você tenha um sócio co-fundador, eu também sugiro que você tenha uma dessas pessoas mais experientes como seu advisor, para auxiliar no seu desenvolvimento e da sua startup.

Quem pode ser seu advisor?

Qualquer pessoa pode ser seu advisor, claro que existem características que você deve buscar que contribuam de alguma maneira para a sua evolução e da sua empresa. Ele pode ser um investidor que investiu na sua empresa. Pode ser um amigo, que comprovadamente tenha bastante experiência no seu segmento de atuação. Pode ser uma pessoa que possa lhe abrir portas e lhe dar insides sobre um segmento do seu mercado. Enfim, as possibilidades são infinitas, o importante é você utilizar o bom senso e ter certeza absoluta que essa pessoa

poderá contribuir para sua empresa no médio prazo, pelo menos 12 à 24 meses.

Expectativa

É comum que o advisor seja alguém de extrema experiência e com grandes responsabilidades, por isso é fundamental, que antes de fechar o acordo, você alinhe as suas expectativas. Defina o que você espera, com qual frequência terá reuniões, calls e trocas de emails. Se a sua startup estiver no começo, é provável que a frequência de reuniões seja maior, talvez a cada 15 ou 30 dias. Se o seu business estiver no modo on-going, pode ser algo mais longo, já vi empresas com reuniões trimestrais.

A sua startup, na escala de importância do seu advisor, certamente estará nas piores posições. Não é uma pessoa que terá total disponibilidade para sua startup, nem deve, e você precisa saber respeitar isso. Saber respeitar significa se planejar, marcar os compromissos com antecedência e não importunar com informações inúteis e do dia-a-dia.

Papel do advisor

O papel do advisor é muito diferente de alguém que está no dia-a-dia da empresa. Sua participação se limita a analisar métricas, auxiliar em decisões estratégicas, assuntos importantes e tirar suas dúvidas. Ele está ali para ser questionado e você está ali para fazer perguntas (inteligentes), e aplicar as sugestões.

Não queira trazer o advisor para o dia-a-dia da empresa, copiando em emails sem importância e falando sobre assuntos que você e sua equipe deveriam estar se preocupando, não ele. Também não queira que um advisor comece a se intrometer no dia-a-dia. Ambas situações acontecem sem você perceber, é sempre importante se questionar se aquilo é realmente importante e deve ser compartilhado ou discutido.

Participação do advisor

Algumas vezes um investidor se torna advisor, porque ele gostaria de participar das decisões estratégicas da empresa e ver qual rumo está tomando. Essa é uma das melhores formas de trazer um advisor para a mesa. Ao invés de gastar, você

recebe, prova maior de compromisso e interesse, não existe.

Outra muito comum é você convidar alguém e em troca dos conselhos, você da um percentual de participação na sua startup. Esse percentual vai depender do tamanho da sua empresa, do momento que você convidar, qual valor ele vai trazer e quanto tempo ele vai permanecer.

Tente sempre fazer uma projeção de quanto o percentual oferecido significaria em dinheiro após o prazo mínimo de permanência do advisor. Empresas com potencial de receita maior, oferecem em torno de 0.25%, caso a sua startup ainda tenha muitas incertezas, você pode oferecer mais, chegando até 3%.

Mais do que isso, eu colocaria um ponto de alerta e pensaria muito bem se vale a pena. Normalmente quem está totalmente perdido e não tem para onde ir, vale, se não é o seu caso, pense bem, pode não valer.

É muito comum que as empresas reservem até 10% para membros do board e advisors. Minha sugestão é que você utilize isso ao seu favor e não se comprometa com um percentual muito grande, seja justo.

Sugiro que você faça o convite para advisors ao longo do desenvolvimento da sua startup e não ao mesmo tempo. As coisas devem acontecer naturalmente e em cada estágio da sua empresa você terá pessoas especificas que poderão lhe auxiliar mais. De tempo ao tempo e embarque as pessoas certas, na hora certa.

Não esqueça de formalizar essa relação, consulte um bom advogado para orientá-lo, é fundamental que você coloque um vesting (falarei sobre isso no próximo artigo), e que você se preocupe com propriedade intelectual.

Observe esses pontos que eu mencionei, para isso não virar um terror na sua vida. Tenho certeza que fazendo as coisas corretamente, será um recurso muito importante para sua startup. Não tem aquele velho ditado que se conselho fosse bom a gente vendia? Neste caso, conselho bom pode ser vendido, aproveite!

Capítulo 10: Onde e quando utilizar Vesting



Vesting é um recurso muito importante para qualquer empreendedor, principalmente aqueles que estejam de alguma maneira envolvido com startups.

É um termo jurídico muito utilizado nos Estados Unidos e por toda cena de VCs e Startups. Não me parece ser um termo muito comum no Brasil, mas a parte prática, pode ser totalmente aplicada por aqui.

Não é exclusivo de Startups ou da área de tecnologia, na realidade, é um termo bem abrangente que engloba diversas situações, falo aqui, de uma delas:

Onde você deve se preocupar com Vesting na sua Startup.

Lembrando que eu não sou advogado e pouco sei dos detalhes técnicos jurídicos. O que eu menciono aqui é o que eu sei e vivi, como é, e como deve ser utilizado em uma situação real.

Como toda sociedade tem fim e ele muitas vezes chega antes do esperado, o melhor a fazer é decidir o fim, no começo. É um momento onde todos estão

felizes, motivados e bem intencionados. Estar bem resolvido com o fim no começo é fundamental e dará menos chance para as brigas e desentendimentos.

O Vesting lhe auxilia a deixar resolvido uma parte importante deste fim, as participações de cada um na empresa.

No começo de uma empresa são definidos os acionistas e suas devidas participações. Ao longo do tempo, é comum ceder participações minoritárias para funcionários, advisors e board, mas antes disso acontecer, é importante definir as condições, e é exatamente aqui que o vesting entra em ação.

Imagine que um dia os sócios resolvem embarcar um funcionário muito importante e dão para ele uma participação de 10% na empresa. Um mês passa e este funcionário/acionista resolve se desligar. Anos passam, a empresa cresce de forma impressionante e quando está no seu auge, este funcionário retorna exigindo sua participação de 10%. Neste caso, não seria nem um pouco justo se este funcionário, com somente 1 mês de empresa tivesse direito a qualquer percentual, quanto mais 10%.

Vesting deve ser utilizado para todos os acionistas que não compraram sua participação na startup. Isso inclui fundadores, funcionários, advisors, membros do board e etc. Tem total ligação com o verbo vestir, e realmente significa que essas pessoas irão vestir as ações que tem direito ao longo de um determinado tempo.

No segmento de startups de tecnologia, costuma-se utilizar um vesting de 4 a 5 anos para fundadores e funcionários mais importantes. Já para advisors e membros do board este numero pode ser um pouco mais baixo, girando em torno de 2 à 3 anos.

Uma métrica que eu gosto e costumo utilizar é: Após 12 meses, 25% das ações de direito são perpetuadas, os outros 75% são divididos pelos meses restantes e perpetuados mês-a-mês.

Exemplo:

Uma determinada startup, com 1 ano de vida, contrata um Diretor de Marketing e lhe da o direito de vestir 5% de ações em 4 anos, nos seguintes moldes:

- Recebe 25% das ações de direito (5%), ou seja 1.25% da empresa, no

primeiro aniversário (12 meses).

- Recebe o restante (75%) das ações de direito (5%), dividido pelos meses restantes (36). Serão 36 parcelas de 0.104166%, a partir do decimo terceiro mês.

Quanto mais tempo este acionista permanecer na empresa, mais ações ele vestirá. Caso ele saia antecipadamente, faz-se o cálculo para entender com quanto o acionista fica, e o saldo restante permanece com os acionistas que estavam diluindo originalmente.

O prazo inicial de um ano, sem qualquer transferência de ações, dá tempo aos acionistas para terem certeza do valor desta pessoa, afinal, pode ser que não seja a pessoa correta e neste caso, seria justo o desligamento precoce sem qualquer perda de percentual.

Também existem situações que alteram um pouco o curso deste esquema, como é o caso da entrada de um investidor. Neste caso, o vesting pode ser acelerado, ou o acionista é diluído pelo valor de direito e não pelo valor vestido. Consequentemente todas as parcelas a receber são reajustadas de acordo com a diluição. Se isso não for feito, quem tiver um vesting mais longo, receberia as mesmas parcelas de uma pizza bem maior que a originalmente acordada.

Vesting é uma segurança justa para todos os envolvidos, não esqueça de utilizar na sua startup para não se arrepender depois.

Capítulo 11: Por que a maioria das startups falham?



O empreendedor está a todo tempo buscando melhorar e crescer. Quando é empregado de uma empresa, ou está sonhando em como subir na hierarquia e assumir mais responsabilidades, ou está quebrando a cabeça para criar um produto inovador. Quando surge uma boa ideia, não tem quem segure, automaticamente se torna um sonho que agarra com unhas e dentes para transformar em realidade.

No mundo da tecnologia, criar uma empresa parece relativamente fácil, principalmente para quem é programador e passa o dia inteiro produzindo códigos, que no fim das contas, são micro-produtos e as vezes até produtos completos. Na visão de muitos programadores, para criar uma empresa basta ter um bom produto, e para este produto nascer, não precisa de muito dinheiro, basta sentar na cadeira e programar.

Na prática, as coisas não são tão simples assim. No berço mundial das startups, o Silicon Valley, milhares de startups nascem todos os anos, mas boa parte delas não chega a completar o primeiro ano de vida.

A maioria dessas startups que falham utilizam o modelo de desenvolvimento de produtos (Product Development Model) para o desenvolvimento da sua startup, para resumir em dois passos, seria o seguinte:

1. Crie o produto
2. Vá ao mercado vender

Passo um - Crie o produto: Normalmente o produto é desenvolvido de forma totalmente isolada, sem qualquer contato com o possível cliente. Investe-se tempo e dinheiro sem ter a certeza de que existe alguém interessado em utilizar este produto, pagar pelo produto e se este processo de venda pode ser repetível e escalável.

Passo dois - Vá ao mercado vender: Neste fase tem-se um produto pronto e muitas vezes ele é excelente. Acontece que na hora de vender, muitas vezes os resultados são bem diferentes do esperado. Poucas pessoas ou ninguém quer utilizar o produto, preço alto ou baixo demais e quantidade vendas bem abaixo do esperado. Como já foi investido muito dinheiro, tentam remediar e fazer transformações para ter os resultados esperados, no fim das contas, quase sempre o resultado é o mesmo, a empresa morre.

O maior problema das startups está na sua fundação, que é exatamente este modelo, que não é bom e da muitas margens para o insucesso. A boa notícia é que atualmente nós temos recursos importantes disponíveis, que auxiliam o empreendedor a aumentar significativamente as chances de sua startup dar certo.

Um dos mais antigos empreendedores do Silicon Valley, Steven Gary Blank, vivenciando e assistindo de camarote todos esses problemas, se perguntou:

Seria possível evitar esses problemas e criar uma alternativa mais eficiente?

Steve Blank então iniciou um processo de profundas pesquisas e estudos, para tentar entender se existia um padrão entre as startups que tinham sucesso e as startups que falhavam. O resultado de tudo isso foi documentado em seu famoso livro The Four Steps to the Epiphany, onde ele dá um passo-a-passo para qualquer empreendedor que deseja abrir uma startup.

Eu não quero ser injusto em dizer erroneamente, onde e por quem que este movimento iniciou, mas o fato é, Geoffrey Moore influenciou fortemente Steve

Blank a produzir sua obra prima, na sequência vieram pessoas muito importantes, a principal delas eu diria que é Eric Ries, criador do movimento Lean Startup.

Este movimento acabou tomando proporções gigantescas, teve uma adesão praticamente unanime de empreendedores e investidores. Por outro lado, existem diversas outras pessoas que contribuíram muito com conhecimentos e lições aprendidas, que você deve conhecer e acompanhar, pois complementam diretamente os autores acima.

Uma lista INcompleta de autores e pessoas que contribuíram de forma significativa são:

Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Marc Andreessen, Hiten Shah, David Heinemeier Hansson, Jason Fried, Sean Ellis, Dave McClure, Nivi, Naval, Mark Suster, Jason Calacanis, Paul Graham, Fred Wilson, Dharmesh Shah, Ash Maurya e muitos outros. Os que eu esqueci, por favor coloquem nos comentários.

Este movimento e todas essas pessoas, estão mudando a forma como se cria e desenvolve empresas. São técnicas que servem para qualquer área, podem e devem ser utilizadas por qualquer empreendedor que esteja pensando em abrir uma startup ou criar um novo produto. Aplicando as receitas corretamente, você estará automaticamente aumentando suas chances de sucesso.

Em posts futuros, falarei sobre como aplicar essas técnicas na sua startup.

Capítulo 12: Escolhendo um bom nome e domínio



Existe uma situação que acontece com qualquer empreendedor desenvolvendo uma nova ideia. Surge quando você já está convencido de que a sua ideia daria uma boa startup, você já conseguiu mentalizar e rabiscar todos os principais pontos e em algum momento próximo disso, a única coisa que você consegue pensar é: Qual será o nome e o domínio. É incrível como cria-se um bloqueio, onde a partir desse momento, nada acontece sem uma identidade.

Uma startup é como um quebra-cabeças gigante, onde cada uma das peças pode contribuir de forma positiva, neutra ou negativa. Tem peças com pesos mais importantes, outras menos importantes, mas nenhuma delas lhe matará individualmente, mas um conjunto de peças ruins, sim. Por isso eu prefiro sempre me preocupar em encaixar boas peças, principalmente quando essas peças são nome e domínio.

Por mais importante que o nome seja, não acho que você deva perder muito tempo para decidir qual nome usar. Vejo que em muitas startups isso se torna um

martírio, porque os sócios não conseguem decidir qual nome utilizar e isso arrasta-se meses atrasando tudo que vem pela frente.

Exatamente por este motivo, é comum iniciar o desenvolvimento do produto sem ainda ter um nome, mas quando chega a hora de você ter um design para o produto, nada sai sem uma marca. O designer nunca conseguirá criar um logo para você sem um nome, e não adianta achar que ele poderá criar uma marca genérica que isso não funciona, uma marca está completamente encrustrada com o nome.

Costumo estabelecer uma semana para resolver isso, me debruço no computador fazendo um brainstorm de palavras, pesquisando em dicionários de diversos idiomas, de sinônimos e afins. Logo em seguida eu marco ao lado do nome a viabilidade (ou não) do domínio.

Nesta fase eu sempre saio com uma lista de mais de cem nomes. Depois vou fazendo filtros até chegar a somente um nome. Os outros founders podem fazer exatamente a mesma coisa e essa operação pode ser repetida várias vezes, até que todos estejam satisfeitos, mas que nunca ultrapasse a data limite.

Se o domínio não estiver disponível, isso não deve ser um problema muito grave, tudo tem seu preço, é importante identificá-lo para entrar como mais um ponto influenciador na hora da decisão. Vejo que no Brasil muitas pessoas desistem de nomes fantásticos porque o domínio não está disponível, mas que certamente poderiam ser comprados por um valor justo.

Fred Wilson inclusive comentou em seu blog, que costumava recomendar as suas empresas investir até $10k em um domínio, mas que recentemente teve que aumentar este valor para $25k e atualmente a recomendação é $50k.

Mas também existe o outro lado da moeda, pessoas importantes que discordam de mim, a 37signals por exemplo, acha que o nome que você escolher não tem tanta importância. Eles acreditam que um bom produto supera qualquer domínio e nome ruim.

Por menor que você inicie uma startup, você tem sempre que pensar grande. Se você vai vender sapatos pela internet, será que amanhã você também não vai querer vender outros produtos que não tenham nada a ver com sapatos? Este foi um problema da Netshoes, hoje eles vendem muitos outros produtos que não tem

nada a ver com sapatos, mas tem em seu nome “shoes” tatuado. Este é um dos motivos pelo qual eu sempre busco escolher nomes flexíveis e globais. Escolha bem, pois trocar de nome no meio do caminho é a última coisa que você desejará fazer.

Ter flexibilidade é importante para permitir pivôs, expansões e internacionalizações. Precisa ser de fácil pronúncia no seu idioma, mas também em outros países, preferencialmente em inglês. Idealmente registrar o domínio .com, mas se não conseguir, você sempre poderá compra-lo mais tarde, quando tiver mais dinheiro, mas tenha certeza que o preço será outro.

Faça uma busca no google para ver o número de registros, o seu objetivo após a compra desse domínio é estar no topo das buscas e quanto menos popular for o nome, mais fácil será para você chegar lá. Escolher palavras muito comuns ou com muitos registros, é garantia de dificuldade de escalar até o topo. Não esqueça também de pesquisar nas principais redes sociais a disponibilidade do seu nome, Twitter e Facebook principalmente.

Se preocupando com essas características, tenho certeza que você estará encaixando peças com valores positivos na sua startup.

Capítulo 13: Venture Capital



Investir em startups se tornou um negócio lucrativo para muitos investidores. Imagine que uma startup em poucos meses, pode valer milhões de dólares, e anos depois, bilhões. Parece loucura, mas o mundo das startups, principalmente de tecnologia, tem colecionado muitos casos de sucesso assim. Claro que para muitos sucessos, são necessários muitos outros insucessos, mas essa grande oportunidade tem atraído cada vez mais investidores.

Eles são responsáveis por impulsionar ideias geniais de empreendedores que vieram para mudar o mundo. Sem esses investidores, o universo das startups certamente não seria o mesmo. Somos privilegiados por estarmos vivendo em uma época onde assistimos grandes mudanças globais de camarote, uma das principais delas chama-se internet, que tem sido há alguns anos um celeiro cheio de novas oportunidades.

Mas como qualquer investimento, existe o fator risco vs. retorno, o mercado teve que se moldar para acolher todos os tipos de investidores, com diversos apetites de risco e profundidades de bolso. O mercado dividiu-se em camadas, onde os investidores das camadas mais baixas, normalmente os primeiros investidores de uma startup, são os responsáveis por identificar bons negócios e fazer o investimento inicial. Já os investidores das camadas superiores, analisam startups em um estágio mais avançado, quanto mais rounds foram feitos, mais

madura a operação e menos dúvidas, porém o Valuation (valor da empresa) se torna bem mais alto.

As camadas de investimentos seguem esta estrutura:

- Seed
- Series A
- Series B
- Series C
- ....

A primeira camada de investimento, normalmente chamada de Seed (semente), é a camada introdutória, onde está o smart money e os famosos Anjos (Angels). Eles são responsáveis por apostar nas startups que estão dando os primeiros passos, que ainda tem um valuation baixo, mas que teriam potencial de rapidamente multiplica-lo. Eles servem como filtro inicial para os próximos investidores, basicamente preparam a startup para conseguir um round maior de investimento.

Os próximos rounds, seguem o mesmo fluxo, porém a startup precisa dar sinais claros de evolução e potencial de crescimento. Quando você vê uma startup que teve muitos rounds de investimento, certamente tem grande escalabilidade e/ou geração de caixa. Quando em algumas das fases a startup mostra fraqueza e pouco potencial de crescimento, dificilmente novos investimentos acontecerão, esses são sinais claros de perda de dinheiro para um investidor.

Os fundos de investimento, estão sempre em busca de multiplicações de seu capital investido, para isso acontecer eles precisam ter uma forma clara e realista de saída antes do fundo expirar. Esta saída é feita com a venda das suas participações para outros investidores, e a data de expiração é uma garantia para quem tem dinheiro dentro do fundo, que o seu capital irá retornar até uma determinada data. Apesar de existirem investidores que buscam dividendos, posso lhe garantir, que esta pratica não é o mais comum na cena de VC.

Os fundos de investimento tem diversas estratégias para maximizar os resultados e minimizar os riscos de perda de capital. Normalmente cria-se um nome para o fundo e define suas características, como segmento de mercado, capital total,

número de investimentos, follow ons, possíveis saídas e assim por diante. Com este prospecto pronto, encontra-se os possíveis investidores e forma-se o fundo, pronto para iniciar investimentos em startups.

Apesar de o Venture Capital ser muito importante para viabilização de startups, sugiro que antes de pensar em qualquer levantamento de capital, você tente entender como tudo isso funciona, leia sobre Lean Startup, Customer Development e Business Model Generation e tente encontrar ao máximo as respostas para o negócio. Quando você tiver um protótipo, um business model e a maioria das perguntas estiverem respondidas, chegou o momento de você começar a pensar em Venture Capital.

Quando este momento chegar, eu acho que você não deva olhar somente para o dinheiro, mas sim para um conjunto de fatores. Ter um investidor é ter mais um sócio, mais um casamento, por tanto, você precisa se preocupar em ter pessoas ao seu lado que você tenha um bom entrosamento e compatibilidade de ideias. Pessoas que você admire e que tenha prazer em trabalhar junto. Se preocupe também em ter bons conselheiros, que possam compartilhar suas experiências e lhe abrir portas que você jamais conseguiria de outra forma. Um bom equilíbrio entre aberturas de portas e dinheiro é a melhor estratégia.

Quando comecei a escrever este artigo, meu objetivo era falar sobre como você deve preparar a sua empresa para receber investimento, mas o artigo ficou longo demais e eu resolvi dividi-lo em duas partes. Na semana que vem eu apresento uma solução para como você deve preparar a sua startup para investimentos. Se você ainda não assina o blog, basta digitar seu email aqui em baixo ou se você preferir, use o feed rss.

Capítulo 14: Prepare sua startup para investimentos



Se você está montando uma startup e pretende levantar capital de risco, vale entender algumas premissas importantes, para não cometer erros e se arrepender no futuro. Vou pegar carona em um artigo escrito recentemente pelo Fred Wilson, onde ele sugere algumas métricas para levantamento de capital. Resumo parte do post e então entro na minha sugestão de como você deve se preparar para receber investimentos.

Toda vez que você for levantar capital, tente diluir entre 10 e 20% no máximo por round. Quanto menos você diluir por round, melhor. É possível que você tenha que diluir um pouco mais em algum round especifico, talvez até no começo, mas tente equilibrar isso nos próximos, ficando mais próximo de 10% do que de 20%. Se você fizer muitos rounds altos, certamente ficará com muito pouco da empresa e provavelmente nem será mais o controlador, além de correr o risco de se tornar funcionário.

Outro ponto muito importante, não levante capital para um período muito longo,

limite-se a 12-18 meses, mais do que isso, você estará com um monte de dinheiro no banco, de um valuation antigo. Se sua startup tem potencial de duplicar todos os anos, porque você iria fazer um levantamento de capital de três anos? Não seria muito mais proveitoso levantar capital uma vez por ano, durante três anos consecutivos? Certamente você receberia mais capital pelo mesmo percentual de diluição.

Com esses pontos em mente e antes de sair para conhecer e conversar com investidores, sugiro que você prepare sua startup. Se for uma startup com potencial, em alguns anos você poderá ter dezenas de sócios, por isso junte os fundadores e faça uma simulação do futuro. Definam a quantidade de rounds que vocês imaginam captar, qual seria o valuation de cada um deles e quanto vocês pretendem diluir em cada um.

Fazendo isso, você conseguirá ter muito claro até que estágio os fundadores serão os controladores da empresa. Posteriormente, quando o controle for perdido, quem seriam os possíveis controladores. Além disso, é possível identificar diversas outras informações, como por exemplo a quantidade de dinheiro que vocês captarão em cada um dos rounds, este dado que servirá de base para você fazer o seu business plan. Você poderá também brincar com as variáveis e entender que pequenas alterações fazem muita diferença e mudam completamente a estratégia de captação de recursos e controle da empresa.

Para lhe auxiliar neste controle, eu preparei uma planilha com uma simulação de uma startup fictícia, com dois sócios, dois conselheiros, um round de investimento anjo e mais cinco rounds de investimento de VCs. Você pode copiar esta planilha e brincar a vontade, as células laranjas são editáveis, onde você poderá entrar com os valores referentes a realidade da sua startup. Todo o restante está com fórmulas e cálculos que serão reajustados imediatamente de acordo com os valores dos campos laranjas.

Download da planilha

No primeiro quadro eu estabeleço dois sócios fundadores, onde cada um inicia com 50% da empresa. Note que o total, ao final de cada quadro, é apenas uma referência para caso você cometa algum erro. Este campo precisa sempre estar com o valor 100%.

No quadro seguinte, esses dois sócios resolvem admitir dois conselheiros e em troca dos seus serviços, eles distribuem cotas para estes conselheiros na ordem de 1.5% para cada, sendo que eles só irão diluir a partir do segundo round de investimentos.

Nos quadros seguintes estamos falando de rounds de investimento, sendo que a primeira informação que você precisa definir é o valuation da sua empresa para aquele round. Posteriormente você deve definir quanto será a diluição do round e quais as partes que serão diluídas. Fiz um exemplo onde os conselheiros não diluem no primeiro round, para que você possa copiar a fórmula e replicar caso isso aconteça com outras partes ou outros rounds. Nos rounds seguintes, todos os acionistas diluem.

Com esta planilha fica claro observar o que Fred Wilson comentou em seu artigo, se você conseguir crescer com pouco investimento e manter os investimentos constantes, é o ideal. No Brasil ainda pode ser difícil conseguir este mérito, mas que fique registrado qual é o melhor caminho.

De qualquer maneira, eu sugiro que você tente manter ao máximo o controle pelos fundadores. Nesta simulação, a startup capta um total de 3.8MM e mantém o controle da empresa até o Series C. De acordo com as estimativas de valuation, os fundadores teriam uma participação de 26.71% de uma pizza que valeria aproximadamente 14MM, imediatamente após o Series C, ou seja, se vendessem a totalidade das suas cotas, estaríamos falando de quase 4MM.

A partir do momento que perde-se o controle da empresa, a estratégia dos fundadores podem e deve mudar, então vale a pena separar bem esses momentos, para ninguém se arrepender, pois a partir do momento que você perde o controle, você pode se tornar empregado.

Não foi uma nem duas startups brasileiras que eu conheci, que se tornaram grandes empresas e seus fundadores perderam o controle da empresa precocemente. Eu espero que com este artigo, os empreendedores tenham mais consciência do valor que eles tem em suas mãos e saibam negociar melhor para maximizar seus interesses e manter o controle e melhores posições por mais tempo.

Capítulo 15: Prepare-se antes de conversar com um investidor



Por enquanto ainda existe uma enorme diferença entre Brasil e Estados Unidos em termos de estratégia de se conseguir um investimento. Lá o mercado é extremamente competitivo tanto em números de empreendedores como em números de VCs e Angels, por tanto, algumas regrinhas essenciais por lá, ainda são flexibilizadas por aqui.

Quando você traça uma estratégia de capitação de investimento, você procura se diferenciar dos outros concorrentes, produzindo um material de altíssima qualidade e se preparando. Além disso, você procura fazer uma rede de relacionamentos grande, para aumentar suas probabilidades de sucesso. Por lá você lê sobre casos de empreendedores que conversaram com mais de cinquenta investidores para conseguir um round de investimento.

Aqui no Brasil, o mercado apesar de estar crescendo a uma velocidade impressionante, ainda não da nem para comparar. Temos uma quantidade muito inferior de investidores e a quantidade de capital disponível ainda é escassa, principalmente para startups em estágios iniciais (early stage), buscando o primeiro round de investimento.

O mercado por lá é tão aquecido, que os investidores não tem condições de conversar com todos empreendedores que se aproximam. Por este motivo, eles

criam camadas que servem como filtros para receberem e analisarem somente as melhores oportunidades. Muitos deles fazem isso utilizando sua própria rede de relacionamentos. Eles recomendam que ao invés de você enviar um email diretamente, que você busque alguém da rede de relacionamento deles, para indica-lo.

Isso é levado tão a sério por lá, que alguns investidores são até agressivos no recado. Este ano, ao final da apresentação do @DaveMcClure, um investidor americano bem conhecido e polemico, ele deixa o seguinte recado aos empreendedores:

"Don't Pitch Me, Bro. Seriously: Don't. Fucking. Pitch Me. And don't email me either, cuz i won't read it"

Aqui no Brasil ainda não existe essa massificação de bons empreendedores assediando os investidores, por este motivo, existe uma certa flexibilidade por parte dos investidores para receber os empreendedores. Isso é ótimo para bons empreendedores, que podem se destacar com facilidade. Mas por outro lado, é uma pena que os VCs ainda tenham que conversam com uma quantidade absurda de pessoas despreparadas.

Lembro de ter conversado com @BobWollheim sobre este tema. Há alguns meses atrás, ele foi para o Launch em San Francisco, onde teve a oportunidade de assistir uma série de pitches e conhecer um monte de empreendedores gringos. Da uma olhada no que ele disse a respeito dos empreendedores Brasileiros que não se preparam:

"Vejo ainda muitas pessoas totalmente, mas vergonhosamente, despreparadas para apresentar projetos no Brasil. Tenho momentos de #vergonhaalheiamaster! Cara de pau é ótimo, mas desde que venha junto com conteúdo, vamos combinar. Um pouquinho de suor não faz mal a ninguém."

Para te ajudar a estar melhor preparado antes de iniciar uma conversa com um VC ou Angel, eu te dou algumas sugestões. Você vai precisar formalizar (colocar no papel) tudo que tem em mente e nos seus sonhos. Se este material for bem feito e seu conteúdo estiver conciso e fizer sentido, tenho certeza que suas chances de conseguir investimento aumentarão, mas muito mais importante do que isso, você deixará uma boa impressão com quem conversar.

1. Escreva um sumário executivo e um elevator pitch

O sumário executivo será provavelmente seu primeiro contato com um investidor. É uma das formas de apresentar a sua empresa de forma rápida e concisa. Como o próprio nome diz, o conteúdo deste documento deve ser um sumário de informações importantes e impactantes da sua startup, que de preferencia chamem a atenção de quem estiver lendo e deixe aquele gostinho de “quero saber mais”.

Coloque dentro do sumário executivo, os pontos mais relevantes do deck (abaixo), tente ser impactante em cada frase que colocar e não se alongue, 200-400 palavras está mais do que suficiente.

Alguns VCs acham que o sumário executivo é desnecessário, que explicar sua empresa em um Elevator Pitch é muito mais relevante. Ou seja, o que você falaria, caso encontrasse um investidor dentro de um elevador e ele lhe desse a oportunidade de fazer um pitch durante a viagem de elevador, do térreo para o sétimo andar.

De qualquer maneira, eu acho que o exercício de produzir esses materiais é fundamental para seu próprio aprendizado. Ao estudar cada um dos investidores, aprenda o que cada um gosta e espera antes de iniciar o contato e decidir qual material enviar primeiro.

2. Escreva um business plan e um deck

Mesmo que você seja uma startup early stage, que ainda não tenha qualquer receita, é fundamental que você tenha um business plan. É com este documento que os investidores analisam principalmente a forma do empreendedor pensar. No que ele acredita, como ele defende suas ideias e como ele justifica os fatos que ele diz que acontecerão.

É engraçado, porque para startups early stage, a única certeza que todos tem tem é que o plano não acontecerá como previsto. Afinal, estamos falando de um exercício de previsão de futuro. Mas mesmo assim, um business plan diz muito mais coisas sobre o empreendedor e a empresa, do que imaginamos.

Um dos fundos de investimentos que tenho relação, costuma recomendar que o business plan seja confeccionado seguindo as orientações da Sequoia Capital.

Quanto mais visual, mais fácil de entender, quanto menos palavras melhor. Novamente, seja objetivo e conciso. Tente produzir um documento com no máximo 15-20 slides.

Quase todo esse material pode ser feito diretamente em slides, alguns outros, principalmente a parte financeira deve ser desenvolvida dentro de planilhas. Lá estará todo seu fundamento de crescimento de base de usuários, taxas de conversão, canais de aquisição de clientes, churn e assim por diante. No deck, você simplesmente irá colocar um sumário de todas essas planilhas.

A estrutura que você deve desenvolver é essa:

Company Purpose

- Define the company/business in a single declarative sentence.

Problem

- Describe the pain of the customer (or the customer's customer).
- Outline how the customer addresses the issue today.

Solution

- Demonstrate your company's value proposition to make the customer's life better.
- Show where your product physically sits.
- Provide use cases.

Why Now

- Set-up the historical evolution of your category.
- Define recent trends that make your solution possible.

Market Size

- Identify/profile the customer you cater to.
- Calculate the TAM (top down), SAM (bottoms up) and SOM.

Competition

- List competitors
- List competitive advantages

Product

- Product line-up (form factor, functionality, features, architecture, intellectual property).
- Development roadmap.

Business Model

- Revenue model
- Pricing
- Average account size and/or lifetime value
- Sales & distribution model
- Customer/pipeline list

Team

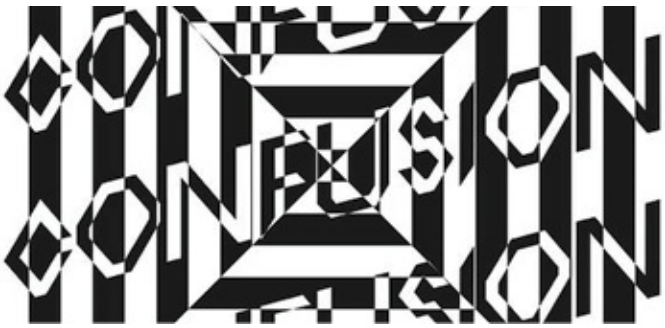
- Founders & Management
- Board of Directors/Board of Advisors

Financials

- P&L
- Balance sheet
- Cash flow
- Cap table
- The deal

Nos próximos artigos eu detalharei todos esses itens.

Capítulo 16: Business Plan - Propósito da empresa



Na semana passada falei sobre como você deveria se preparar antes de falar com um investidor. Dentre outros assuntos, apresentei uma sugestão da Sequoia Capital de como estruturar um business plan. São dez itens, alguns com diversos sub-itens, e na semana passada eu prometi destrinchar e explicar cada um deles. Hoje começo com o primeiro...

Company Purpose

Define the company/business in a single declarative sentence.

Em bom português:

Propósito da Empresa

Defina a empresa em uma frase.

É bem simples, se um investidor lhe pergunta o que sua empresa faz e você não consegue explicar o que faz em uma frase. Perdeu playboy. Se o investidor, que é um especialista em avaliar empresas, não consegue entender o que você quer fazer, porque o cliente iria entender? Quanto mais comprar...

Tenha isso bem claro. Esse é um dos primeiros filtros dos investidores.

Você não é claro, você está fora.

Parece ridículo, mas por incrível que pareça, muitas pessoas ainda levam dez ou quinze minutos para explicar o que sua empresa faz e para piorar, não sabem resumir em um frase.

Para dar alguns exemplos práticos, vamos começar com a Vex, que já tem mais de dez anos de mercado e diversos segmentos de atuação, ainda assim, a Vex seria explicada dessa forma:

- **Investidor:** O que a Vex faz?
- **Vex:** Nós vendemos acesso a internet sem fio.
- **Investidor:** O que o blog MarceloToledo.com faz?
- MarceloToledo.com: Publicamos semanalmente artigos sobre Startups.
- **Investidor:** O que a Zappos faz?
- **Zappos:** Nós vendemos calçados pela internet.
- **Investidor:** O que o Buscapé faz?
- **Buscapé:** Nós comparamos preços de produtos.

Tenha cuidado para não confundir explicar sua empresa em uma frase com tagline ou slogan. Sua explicação deve ser clara, objetiva e concisa. Esqueça filosofias e viagens. Detalhes você terá a oportunidade de explicar posteriormente.

Slogan da Netshoes: "Sem limites entre você e o esporte"

Este é um exemplo claro do que você não deve fazer, pois não explica absolutamente nada sobre a sua empresa.

Se você ainda não consegue explicar sua empresa em uma frase, invista seu tempo nisso, além de ser fundamental para sua empresa, será um dos primeiros slides do seu deck e uma das frases que você mais vai usar com investidores. Quando estiver pronto, me conte em uma frase, o que sua empresa faz?

Assine o blog e acompanhe semanalmente os posts sobre startups e nas próximas semanas o especial sobre plano de negócios.

Capítulo 17: Qual problema você resolve?



Saber explicar o que sua empresa faz em uma frase é fantástico, foi este o artigo da semana passada. Mas ainda existem muitos outros detalhes que você precisa explorar para vender bem sua ideia ou startup.

Não importa o que sua empresa faz, qual ramo, segmento, classe ou divisão, tem uma coisa que é comum em todas as empresas. O problema. Absolutamente as empresas resolvem um determinado problema.

Se você parar para analisar o seu dia-a-dia, em cada situação que você se encontra, existiria um problema a ser resolvido. Muitas startups nascem assim, alguns problemas incomodam mais algumas pessoas do que outras, algumas pessoas enxergam isso como um martírio, outras, os empreendedores, enxergam isso como uma oportunidade.

Na semana passada conheci uma startup do segmento gastronômico, que vende refeições lights, prontas e congeladas pela internet, para pessoas que tem pouco tempo para se alimentar corretamente (ou são preguiçosas), querem emagrecer, querem ser mais saudáveis, enfim, olha que história bacana:

“Eu precisava de alimentos preparados de forma light, com porções adequadas para o meu objetivo. Na falta de opção, comecei a preparar. Faltou tempo.

Procurei, e não encontrei. Sabia que outras pessoas gostariam de mudar seus hábitos alimentares, mas não sabiam como e não tinham tempo, como eu”

Eduardo, fundador, encontrou um problema pessoal para resolver, ele como atleta precisava se alimentar bem para se destacar. Existiam alternativas? Sim. Ele testou todas elas, mas mesmo assim não funcionaram bem, apesar de mais barato, gastava muito tempo e era pouco prático.

Investidores adoram este tipo de história, pois fica óbvio que é um problema real e normalmente mais fácil de identificar se afetaria uma grande escala de pessoas. Isso porque muitas das startups que surgem nos dias de hoje, tenta criar um novo segmento, e aí paira a dúvida se realmente existe um problema a ser resolvido e mais importante ainda, se as pessoas pagariam para ter este problema resolvido.

Assim como o artigo anterior, em que eu recomendo que você saiba explicar o que sua empresa faz em uma frase, eu também recomendo que você saiba dizer em uma frase qual problema você resolve. No caso da ProntoLight, não oficialmente, o problema que eles resolvem poderia ser explicado assim:

Resolvemos o problema de quem quer se alimentar bem sem perda de tempo e com praticidade.

Você sabe qual problema sua empresa resolve? Tente explicar isso em uma frase. Resolve mais de um problema? Sem problemas, mas se você for uma startup, tente não passar de três.

Capítulo 18: Qual a dor do seu cliente?



Ao longo dos últimos anos, tive a oportunidade de escutar algumas dezenas de pitches de empreendedores. Parando para analisar, noto uma característica em comum que parece realçar quem está no caminho certo e quem ainda tem um bom caminho a percorrer até sair da labirinto.

O primeiro empreendedor tem um discurso assim:

“O diferencial do nosso produto é que nós temos um design inovador, nossos sistemas são feitos com tecnologias super modernas e comprovadas, nosso banco de dados é NoSQL e nossa plataforma é toda feita em cloud, além de vivermos sob as leis da metodologia Agile.”

E o segundo, assim:

“Os nossos clientes não tem tempo para comprar sapatos, por isso, nós levamos os sapatos até a casa do cliente. Fazemos isso através da internet, mas flexibilizamos a logística, pois seria muito frustrante comprar um sapato e descobrir que ele não é do jeito que você gostaria ou do tamanho que você precisa. Nos enviamos para o nosso cliente quantos sapatos ele quiser, de quantos números diferentes ele quiser, mesmo que ele só queira comprar um. Nossos clientes pedem em média 5 pares de sapatos para comprar um, pois eles

querem olhar, tirar dúvidas e provar, antes de tomar uma decisão. Os sapatos que não agradarem são coletados gratuitamente por nós, sem burocracia."

O primeiro empreendedor está preocupado com o seu produto, enquanto o segundo, fala sobre as dores do seu cliente. Quando o empreendedor chega neste patamar, onde o seu discurso é modificado ao ponto de quando falar sobre a sua empresa, falar basicamente das dores do seu cliente e dos problemas que ele passava antes de ter o seu produto, pode ser considerado um empreendedor diferenciado.

Para entender claramente as dores do seu cliente, você precisa estar próximo dele. É preciso ter muita conversa, muita analise e muita tentativa e erro. Eu sempre recomendo o livro do Steve Blank - The Four Steps to the Epiphany para auxiliar nesta descoberta. Uma vez que você descubra um problema que as pessoas pagariam para tê-lo resolvido, aí você como empreendedor, tenho certeza que fará um produto fantástico.

Fale sobre os problemas do seu cliente, descreva como ele sofre e quais dores sente por esses problemas existirem. Mas não só fale, tenha provas, mostre números, mostre dados que comprovem o que você está falando.

Lembre-se, o seu problema é resolver o problema do seu cliente.

Capítulo 19: Como funcionava antes do seu produto?



Você como empreendedor, certamente já identificou a dor do seu cliente e um problema a ser resolvido, também já tem bem claro qual é a solução para corrigir ou melhorar este problema, mas sabe qual é a última coisa que falta para fecharmos o tópico “problema”? Falar sobre como era o mundo antes da sua solução.

Por mais que o problema não afete diretamente a pessoa que está lhe ouvindo, é muito mais fácil de entender a sua solução quando você começa explicando como as coisas são feitas atualmente.

Por exemplo, veja o relato deste cliente:

“Eu moro sozinho, trabalho em torno de 10 a 12 horas por dia. Quando não estou no trabalho, estou fazendo esportes ou me divertindo com meus amigos.

No final de semana a última coisa que eu quero é pensar em problemas, mas existe um que não tem como fugir quando se mora sozinho. Sempre é a sua vez de fazer compras.

Existe um supermercado bem próximo da minha casa e é lá que eu faço as minhas compras, eu levo 15 minutos para fazer a lista, 1 hora para comprar e

pagar, mais 15 min para colocar no carro e tirar do carro e mais uns 15 min para guardar tudo.

Somando o trânsito de ida-e-volta, devo levar em média umas 2 horas para fazer o processo completo de compras.”

Independente de qual empreendedor ou startup mencionei acima, todo mundo consegue se identificar com essa estória, afinal, você também já teve que fazer compras e sabe o quão trabalhoso é.

Não importa o quão incomum seja o seu ramo, é fácil explicar como as coisas são atualmente, ressaltar os defeitos que podem ser melhorados e deixar o ouvinte pensando: “Como será que ele resolveu isso?”.

Alguns negócios são mais óbvios de identificar como as coisas são feitas atualmente do que outros. Algumas inovações tecnológicas enganam, tome muito cuidado ao decidir que não existia “antes” do seu produto. Pode ser uma falha terrível mostrar que ainda não entendeu quem é seu verdadeiro cliente. Quer ver um exemplo?

Outro dia conversando com um empreendedor, fundador de uma empresa que desenvolve um aplicativo gerenciador de tarefas, me contou a fantástica história de criação da sua startup. Trabalhava como programador de uma empresa nos estados unidos e gerenciava pessimamente suas tarefas, por isso acabou criando o software para resolver seu problema pessoal. Na época ele não sabia identificar como realmente o cliente resolvia o problema antes do seu software, mas pouco tempo depois e um pouquinho mais de recursos ele descobriu: Post It! Isso mesmo, aquele papel amarelo que tem uma tarja colante era como seus clientes gerenciavam tarefas antes de utilizarem seu software.

Percebeu que a forma como o cliente resolve o problema antes do seu produto nada mais é do que o seu primeiro concorrente? É claro que a 3M (post it) nunca pensou que seria um player do mercado de gerenciamento de tarefas, então torna-se um exemplo pouco óbvio de identificar, por isso cuidado para não dizer que não existe. Em outros casos onde você tiver uma concorrência direta, ficará bem mais fácil de definir.

Você já sabe qual é o post it antes da sua startup?

Capítulo 20: Como você faz a vida do seu cliente melhor?



Você está lendo um artigo que faz parte da série especial de plano de negócios, ao término da leitura desses artigos, você poderá preparar uma apresentação completa para sua startup, com sumário executivo, deck e aprofundamento. Você terá condições de desenvolver todos os principais temas mais solicitados por investidores, seguindo as recomendações de uma das maiores autoridades neste mundo, Sequoia Capital. Leia os artigos anteriores e não esqueça de assinar para receber os artigos em primeira mão.

Os últimos três artigos falamos especificamente sobre problema, os próximos três, iniciando com este, falaremos sobre solução.

Uma coisa que você vai perceber no mundo do venture capital é que cada investidor tem um método para selecionar empresas para investimentos. Todas querem e irão analisar todos esses pontos que estamos conversando, mas antes do aprofundamento, antes de investirem tempo na sua startup, alguma coisa precisa chamar atenção e quase sempre, isso é definido na primeira reunião. Se nada chamar atenção, pode apostar, não haverá segunda reunião.

Muitos investidores adoram demonstrações, porque se formos analisar, a única coisa que importa é que você invista seu tempo em uma boa apresentação de

produto para o seu cliente e não em uma boa apresentação para o investidor. Se o investidor não conseguir entender a apresentação do seu produto, através de um site, um folder ou até fisicamente, porque o seu cliente entenderia? Vender seu produto para o investidor, é vender seu produto para um cliente, é sua obrigação fazer isso bem.

Apresente um protótipo ou as primeiras fases do seu produto pronto, o importante é que você esteja com alguma coisa impactante para mostrar. Planeje muito bem esta apresentação para não perder tempo com detalhes, que sempre podem ficar para depois, foque nos diferenciais, no seu secret sauce. Faça com que essa apresentação tenha somente um objetivo, que ao final, o investidor tenha claro na cabeça a proposta de valor que você entrega.

Capítulo 21: Onde fisicamente está o seu produto?



Você está lendo um artigo que faz parte da série especial de plano de negócios, ao término da leitura desses artigos, você poderá preparar uma apresentação completa para sua startup, com sumário executivo, deck e aprofundamento. Você terá condições de desenvolver todos os principais temas mais solicitados por investidores, seguindo as recomendações de uma das maiores autoridades neste mundo, Sequoia Capital. Leia os artigos anteriores e não esqueça de assinar para receber os artigos em primeira mão.

Para alguns negócios faz uma diferença enorme saber onde está fisicamente o seu produto, por outro lado, quando estamos falando de um produto virtual, basicamente o que você vai falar, é dos principais recursos que fazem ele chegar até o cliente, por exemplo:

Se você estiver iniciando, seu produto pode estar em um simples datacenter no Brasil, mas se você estiver um pouco mais avançado, ou tiver necessidades especiais, seu produto pode estar em um datacenter nos Estados Unidos, com redundância em um outro datacenter em Londres. Além disso, você pode acelerar a entrega, com distribuição de conteúdo local ao redor do mundo, através de uma CDN.

Este é um exemplo clássico para produtos virtuais, bem básico para quem está

acostumado com a sopinha de letras tecnológica. Agora, se você tem uma franquia de consultórios Odontológicos, certamente terá uma distribuição física muito grande do seu produto, eles serão dezenas ou centenas de consultórios espalhados por uma determinada região. Eles podem ser apresentados como pontos em um mapa, ou se a sua cobertura for muito grande, ao invés de pontos, o número de consultórios em cada um dos estados ou países.

Por outro lado se você fabrica um produto, é importante relacionar de onde vem cada uma das peças, onde elas são montadas e estocadas, a partir daqui, imagino que você já tenha vendido o produto, então as redes de distribuição e os pontos de venda, não são exatamente importantes agora, a não ser que você tenha vendas consignadas.

Se você desenvolve um produto físico, parabéns, você tem um slide desafiador a ser feito, não porque você terá dificuldades em explicar, na realidade o desafio aqui é dizer mais, com o mínimo de palavras, sempre que possível trazendo imagens e esquemas gráficos. Este tema por exemplo, deve ser explicado em somente um slide, assim o investidor que estiver lhe assistindo entenderá tudo num piscar de olhos.

Capítulo 22: Casos de uso



Você está lendo um artigo que faz parte da série especial de plano de negócios, ao término da leitura desses artigos, você poderá preparar uma apresentação completa para sua startup, com sumário executivo, deck e aprofundamento. Você terá condições de desenvolver todos os principais temas mais solicitados por investidores, seguindo as recomendações de uma das maiores autoridades neste mundo, Sequoia Capital. Leia os artigos anteriores e não esqueça de assinar para receber os artigos em primeira mão.

Estou com uma estória bem fresca na cabeça que vai ajudar a ilustrar o tema casos de uso. O man in the arena é um vídeo podcast que fala sobre empreendedorismo, se você não conhece, deveria conhecer e assinar, o Leo Kuba e o Miguel Cavalcanti literalmente dão um show em cada programa.

O último episódio foi demais, eles conversaram com a Bel Pesce, uma Brasileira que se formou no MIT e tem uma história brilhante. São poucas as pessoas que eu vejo falar com tanta sinceridade, empolgação e brilho nos olhos como ela.

No meio do programa ela conta sobre a sua startup, a lemon.com, que digitaliza recibos de pagamentos através de um aplicativo no celular e organiza na web.

Dessa forma, você consegue extrair informações fantásticas sobre seus gastos. Logo após essa explicação (~ 21’), o Miguel faz a seguinte pergunta:

“O lemon.com será para pessoas ou empresas?”

– Transcrição não literal.

E Bel usou uma forma muito interessante de responder esta pergunta, ela utilizou casos de uso, veja só:

“O produto é tão recente (1 mês de vida), que ainda estamos tentando descobrir, mas existe alguns ‘use cases’ que são bem claros.

O use case de business traveler, o cara que viaja, tem muitos gastos e precisa fazer um relatório para ser reembolsado.

Tem também o caso das pequenas empresas, que não tem software de finanças e precisam de auxílio para melhorar o controle.

Mas tem também o consumidor que quer devolver um item e precisa guardar o recibo.”

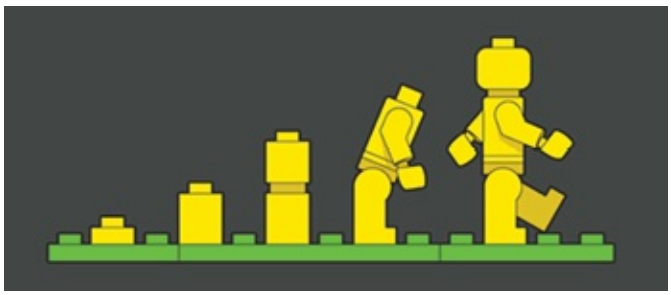
– Transcrição não literal.

O interessante é o seguinte, enquanto eu assistia o programa, várias perguntas passavam pela minha cabeça, exatamente a mesma coisa acontece com os investidores enquanto você fala. Quando o Miguel fez esta pergunta e ela respondeu com esses casos de uso, finalmente as coisas fizeram sentido e eu entendi o potencial do produto.

Já imaginou você conseguiu tirar boas parte das dúvidas de um investidor, simplesmente por explicar casos de uso dos seus clientes? É exatamente este o potencial que você tem ao saber listar os casos da sua startup, é sempre bom ter isso na ponta da língua e um ótimo slide sobre o assunto.

Agora, não existe meio termo em casos de uso, em algumas startups não faz qualquer sentido explorar o tema, por ser tão obvio como e por quem será utilizado. Mas em startups como a Lemon, este slide pode ser o responsável por dar o “click” de entendimento no investidor que estiver lhe ouvindo.

Capítulo 23: Evolução histórica da sua categoria



Você está lendo um artigo que faz parte da série especial de plano de negócios, ao término da leitura desses artigos, você poderá preparar uma apresentação completa para sua startup, com sumário executivo, deck e aprofundamento. Você terá condições de desenvolver todos os principais temas mais solicitados por investidores, seguindo as recomendações de uma das maiores autoridades neste mundo, Sequoia Capital. Leia os artigos anteriores e não esqueça de assinar para receber os artigos em primeira mão.

Não necessariamente, a pessoa que estiver analisando seu plano de negócios, terá conhecimento sobre a sua categoria. Apresentar uma evolução histórica, trás claramente como tudo começou, qual impacto teve no mercado e de que forma as coisas evoluíram até chegar no dia de hoje.

Existem vários tipos de evoluções históricas, pode ser evolução do design, da tecnologia embutida no produto, do custo, da receita, da abrangência, etc. Como existem muitos dados que podem compor este tópico, é importante que você saiba selecionar os mais relevantes, para não produzir um slide poluído e que mais atrapalhe do que ajude.

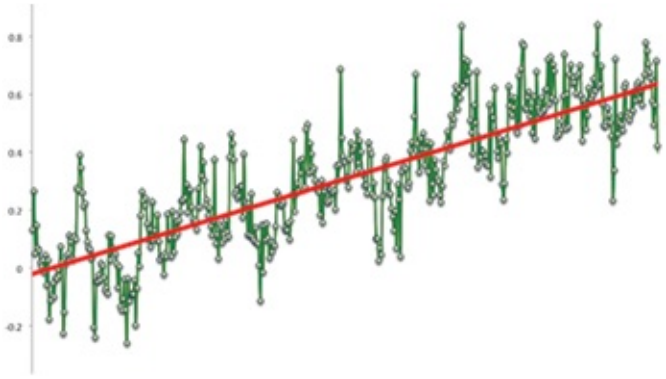
Como não existe regra para montar essa evolução histórica, principalmente

porque para cada tipo de produto existe uma gama de possibilidades, tente fazer isso de uma forma que traga conteúdo relevante. Deixe claro o motivo de você querer entrar agora neste mercado e como você se encaixa em toda esta evolução.

Acho que a melhor forma de apresentar esse dado é utilizar uma linha do tempo com marcos históricos. Se fizer sentido, como no caso de um produto físico, você pode apresentar uma foto que ilustre a fase, juntamente com informações complementares, como vendas no período, valor do produto, recursos macros adicionados, ou qualquer coisa que seja relevante para a sua realidade.

Em alguns produtos específicos, raros eu diria, você poderá pensar que simplesmente não existe evolução histórica. Não recomendo ir por este caminho, por mais inovador que seu produto seja, sempre existe uma história e uma ligação com seu produto, que seria suficiente para montar uma linha do tempo. Não deixe de apresentar este dado.

Capítulo 24: Defina as últimas tendências que tornam sua solução possível



O relacionamento com um investidor é constituído por fases e peças, peças de um quebra cabeça. Se em alguma das fases, você não trouxer as peças corretas, você automaticamente é eliminado. Por isso muitas vezes você não consegue passar da primeira reunião ou até do primeiro email.

Você está, ou pelo menos deveria, buscar incessantemente a criação de um produto fantástico. Já o investidor, só tem um objetivo final, fazer dinheiro. Ele pode até conhecer muito bem do seu mercado de atuação, mas isso não é uma obrigação dele, e sim sua. Para que ele entenda que conseguirá alcançar este objetivo com você, um dos dados que ele busca é o que está acontecendo no mercado e quais as últimas tendências.

Como nem sempre o first-mover é o cara que terá maior êxito, não se preocupe ou tenha medo de não ter sido o primeiro, para a maioria das situações, não ser o

primeiro é bom. Neste caso, saber absolutamente todos os passos dados de quem é o primeiro, ou os primeiros, é pré-requisito e aí que entra as informações que você passará.

Dentro dessas tendências, você deve se concentrar em fatos relevantes, dados que são realmente impactantes e podem fazer o investidor entender que este é um mercado promissor.

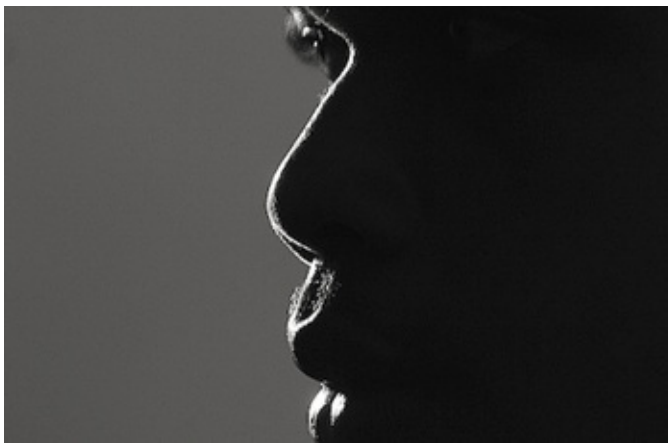
Exemplos de informações que você pode apresentar:

- Investimentos realizados ou recebidos
- Movimentos de empresas grandes utilizando e/ou criando um produto
- Número de startups entrantes
- Pessoas falando sobre o tema/Notícias veiculadas/Buzz
- Número de usuários/Taxa de crescimento/Receita divulgada
- Cases expressivos
- ...

Você não precisa falar sobre todos esses, escolha os que você achar importante para apresentar. Um slide para este tópico é suficiente, mas lembre-se que ao colocar informações condensadas, você deve saber explicá-las (ao vivo) muito bem.

Você está lendo um artigo que faz parte da série especial de plano de negócios, ao término da leitura desses artigos, você poderá preparar uma apresentação completa para sua startup, com sumário executivo, deck e aprofundamento. Você terá condições de desenvolver todos os principais temas mais solicitados por investidores, seguindo as recomendações de uma das maiores autoridades neste mundo, Sequoia Capital. Leia os artigos anteriores e não esqueça de assinar para receber os artigos em primeira mão.

Capítulo 25: Identifique o perfil do seu cliente



Desde pequeno eu escutava que o horário nobre da Globo era a novela das oito e o jornal nacional. Eu não tinha a menor ideia do que isso queria dizer, mas sabia que se um dia eu tivesse um empresa com muito dinheiro para investir em propaganda, era ali que eu deveria fazer.

O Brasileiro passa muito tempo na frente da televisão e quando pequeno, eu não era nem um pouco diferente. Eu era fã dos desenhos, do Sergio Mallandro e dos filmes, mas eu gostava muito pouco das propagandas. Sabe por quê? A maioria delas não tinha absolutamente nada a ver comigo.

Casas, apartamentos, carros, roupas e acessórios. Bleh. Eu queria saber de pogo-ball, lango-lango e pense bem, aí sim eu ficava feliz da vida, mas a realidade é que a maior parte das vezes elas não me interessavam.

Isso é propaganda ineficiente. Empresas gastando dinheiro para falar com crianças de dez anos sobre coisas que elas não tem o menor interesse em ouvir. Acontece que a audiência em televisão é tão grande, que você pode se dar ao

luxo de falar com uma porção de pessoas que não faz parte do seu público alvo, mas os que forem, ainda será um número muito grande e te dará um ótimo resultado. O único problema é que propaganda em massa custa o olho da cara, pode não ser a melhor estratégia para uma startup.

A última coisa que você quer é gastar dinheiro com propagandas ineficientes. Para evitar esse tipo de coisa, você precisa descobrir quem é o seu cliente. Sem isso em mãos, você até pode conseguir crescer, mas vai gastar muito mais dinheiro do que realmente precisa.

O seu cliente pode ser de uma região especifica, de um sexo especifico, de uma certa idade, ele pode usar óculos, ou ter cachorro, ou fazer natação, ter moto, ir a restaurantes, ser casado, ter filho recém-nascido, etc. Quanto mais você souber sobre o seu cliente, melhor.

Você não só consegue definir o seu potencial de escalabilidade, como você consegue ser mais eficiente nas propagandas que fizer. Isso te permite buscar meios publicitários ou estratégias que atinjam as pessoas que tem o seu perfil de cliente. A partir daí, você deverá controlar e trabalhar para sempre melhorar um dos KPIs mais importantes, o CPA (Cost Per Acquisition), ou em português, Custo de Aquisição de Clientes.

Acredite, ainda existem startups dizendo que seu público alvo são os 200 milhões de brasileiros e que eles pretendem somente pegar 1% deste mercado cobrando um real por mês de cada cliente. Se este for o seu plano, minta, pois nenhum investidor irá acreditar.

Capítulo 26: Mensurando o tamanho do seu mercado (TAM, SAM e SOM)



Você pode ter uma ideia sensacional para uma startup, mas se o segmento e mercado em que ela se insere não for grande o suficiente, ela perderá todo o charme. Analisar uma startup significa olhar para o futuro de forma otimista, se mesmo assim os números não forem atrativos, poucos ou nenhum investidor se interessará em continuar a conversa.

Normalmente acontece exatamente o oposto, o empreendedor apresenta números enormes e com projeções irreais, como consequência, assustam o VCs e perdem enormes oportunidades.

Uma das maiores referências em venture capital no mundo, a Sequoia Capital, recomenda que empreendedores disponibilizem três métricas, para que possa ser avaliado o tamanho de mercado e segmento que a startup se encontra.

- TAM (Total Addressable Market)
- SAM (Serviceable Addressable Market)
- SOM (Serviceable Obtainable Market)

Adiciono a esta lista:

- Market size

Não que ele seja importante para identificar se a startup tem um mercado grande o suficiente, mas para servir de comparação com as outras siglas, pois ainda recebo muitos emails com dúvidas a respeito do foco de cada uma delas.

Em um primeiro momento pode parecer muito complicado calcular essas métricas, mas na realidade, tudo que você precisa serão algumas pesquisas no google e cálculos matemáticos do primeiro grau.

Existem duas metodologias básicas de se calcular tamanho de mercado:

- Top-down

A totalidade ou parte da informação mais importante que você precisa vem de um analista de mercado, algum participante do segmento ou alguma organização. Normalmente esses dados são divulgados gratuitamente na internet e podem ser facilmente encontrados em sites de busca.

- Bottom-up

Aqui você constrói os dados “na mão”, como dizem por aí. Você identifica a quantidade de clientes do segmento e multiplica pela quantidade de receita media. Parte desses dados podem ser encontrados em relatórios emitidos por empresas de capital aberto. Outra opção é analisar infográficos, que virou moda e muitas vezes esses dados estão por lá.

Não existe unanimidade entre os VCs sobre qual metodologia é a melhor para se utilizar. O que eles buscam ver e ouvir é uma explicação em que possam acreditar.

Para o empreendedor, em algumas situações pode não ser tão fácil ter acesso a esses dados, neste caso você precisa fazer o melhor que conseguir e isso pode significar, aceitar ter o dado de somente uma metodologia, fazer um mix entre as duas, ou se for possível, ter as duas. Normalmente Market

Size e TAM são feitos com top down, já SAM e SOM com bottom up.

Market Size

O Market Size é a somatória das receitas geradas por todos os membros de um determinado segmento economico. Dentro da sopa de letras, nunca qualquer outra é maior do que ele.

TAM (Total Addressable Market)

O TAM é uma fatia do Market Size, sempre menor, quase nunca igual ao Market Size. Ele representa a somatória das receitas geradas por todos os players do seu segmento. Se você for entrar, por exemplo, no mercado de computadores, você precisa identificar quantos computadores são vendidos por todos os players e qual é o ticket médio de cada um deles. Como eu não tenho ideia de quais são esses valores, vou arbitrar um número qualquer.

Digamos que são vendidos 200 milhões de computadores por ano, a U$1.000 dólares cada. Neste caso, o TAM seria 200 bilhões de dólares.

Acontece que o mercado de computadores é muito grande, certamente muito maior do que você jamais iria se envolver mesmo ficando muito grande. Ele envolve computadores novos e usados, desktops, laptops, netbooks, etc.

Faz sentido você usar todos esses números? Talvez você queira excluir o que não faz parte do seu foco. Em algumas situações faz sentido regionalizar esses números, afinal, porque falar sobre o mercado mundial se o seu foco é Brasil.

SAM (Serviceable Addressable Market)

Assim como o TAM é uma fatia do Market Size, o SAM é uma fatia do TAM. Representa a somatória das receitas que você poderia ganhar vendendo o seu produto neste segmento.

É o mercado que você pretende buscar nos próximos anos, ele é segmentado, mas ainda sim deve ser um número bastante atrativo. Se você por exemplo for trabalhar com computadores de última geração, este poderia representar 15% do TAM, porque a minoria dos compradores estão buscando computadores de última geração. Utilizando o exemplo do TAM acima, o SAM aqui seria 30

bilhões de dólares.

SOM (Serviceable Obtainable Market)

Pra variar, o SOM é uma fatia do SAM. Representa as receitas que você realisticamente conseguirá alcançar. Isso precisa ser matematicamente provado, considerando competição, região de foco, canais de aquisição de clientes, etc. Normalmente é o número que está no seu business plan.

Capítulo 27: Concorrência



Lembra daquela estória de manter seus amigos perto, e seus inimigos mais perto ainda? Pois bem, nos negócios é exatamente assim que você deve agir.

A única diferença é que você não deve enxergar seus concorrentes como inimigos, na realidade, você deveria pensar como Abraham Lincoln: Eu destruo meus inimigos quando faço deles meus amigos.

A concorrência é a solução de muitos dos seus problemas, afinal vocês exploram exatamente o mesmo segmento. Quanto mais vocês se apoiarem e compartilharem suas dificuldades, melhor para o crescimento dos dois. Mais de uma mente tentando solucionar o mesmo problema é ótimo, melhor ainda quando você consegue se destacar e encontra um secret sauce, pois é fundamental que você busque se diferenciar da concorrência.

Tem empreendedor que olha a concorrência com fome, com vontade de engolir todo mundo e quer saber? Muitas vezes consegue, um investimento enorme pra comprar todo mundo e dominar o mercado. Agora, se você não tiver essa fome, você nunca vai conseguir fazer isso. Pense sempre em parcerias, fusões e aquisições.

Ter sua própria identidade para traçar o seu caminho sem copiar dos outros, é bom, mas quanto mais você souber sobre o seu mercado e os players que ali estão, mais embasamento você terá para tomar suas decisões e menos erros cometerá.

Saiba quem está entrando no mercado, quem está saindo e porquê. Reunam-se ocasionalmente, assine seus blogs, twitters, facebooks, faça clipping de palavras chave no Google News, frequente os principais eventos e sempre que possível, seja cliente do seu concorrente, essa é a melhor maneira de verdadeiramente conhece-lo.

Nós somos seres competitivos por natureza, ter concorrência nos faz trabalhar mais, nos faz pensar em como inovar com mais frequência, mantém nossa chama acesa, nossa gana de vencer e fazer melhor do que os outros, e tudo isso pelo simples fato de sabermos que existe mais alguém ali.

Quando você for apresentar o seu plano de negócios a um investidor, não esqueça de incluir uma lista (curta) de seus concorrentes diretos. Por incrível que pareça, essa é uma parte muito importante da analise por parte do investidor. É aqui que ele faz benchmark de desempenho. Por tanto, não venha com estórias tristes, traga empresas que já receberam investimentos e estão crescendo a toda velocidade. Se não, vai ser difícil você provar porque o mercado vai mal e somente você sabe como ir bem.

Capítulo 28: Vantagens competitivas



Quando uma empresa tem uma rentabilidade sustentável acima da média da industria, podemos dizer que ela tem uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

No fim das contas, é exatamente isso que qualquer empreendedor busca. Um secret sauce, ou em bom português, uma fórmula secreta para se diferenciar dos concorrentes.

Saber quais são as vantagens competitivas da sua startup é fundamental, apresentar isso para um investidor também é um requisito, e se realmente forem diferenciais, somam muitos pontos a seu favor. Infelizmente a realidade é que a maioria dos empreendedores ainda apresentam os diferenciais que não são diferenciais. O que são consideradas vantagens competitivas?

Existem três formas básicas de se diferenciar:

- Custo

Ter liderança em custos significa entregar exatamente o mesmo

produto/serviço a um custo inferior aos concorrentes. Apesar de ser um diferencial, a diferenciação (abaixo) não pode ser esquecida, pois uma briga entre concorrentes puramente em busca de custos mais baixos pode quebrar uma empresa ou até todo um setor.

- Diferenciação

Oferecer um valor superior em serviços ou produtos do que os concorrentes e que esse não seja somente custo. Como diferenciação custa dinheiro, é natural que seja cobrado mais em busca de maiores margens e lucros.

- Foco

Quando a empresa destina-se exclusivamente a atender um determinado segmento ou grupo de segmentos. Funciona bem quando grandes empresas não tem tempo ou interesse em dar uma melhor atendimento a este segmento.

Quando uma empresa não consegue desenvolver diferenciais, ela é facilmente replicada e pode rapidamente perder espaço no mercado. Para isso não acontecer, é necessário unir habilidades e recursos superiores aos concorrentes, que consequentemente se transformará em valor.

Os recursos são ativos da empresa utilizados para criar uma vantagem em custos ou diferenciais. Especificamente aqueles que dificilmente outras empresas conseguiriam criar, podemos citar:

- Patentes
- Conhecimento
- Base de clientes
- Reputação
- Marca

Quando a empresa utiliza esses recursos de forma efetiva, chamamos isso de habilidades. A Rocket por exemplo consegue copiar empresas de um dia para outro. Quantas empresas conseguem no mundo criar uma empresa completa de

comércio eletrônico em 24hrs? Nós conseguimos e por isso este é um dos nossos diferenciais.

É fundamental que a sua startup defina qual é a estratégia competitiva ela busca. Cada um desses segmentos, tem consequências bastante diferentes. Muitas startups utilizam a estratégia, “deixa a vida me levar” e é muito comum que empresas fiquem empacadas no meio de todas as estratégias, se você estiver nessa situação, saiba sair rápido, pois esse é um destino certo para o insucesso.

Capítulo 29: Linha de produtos



Quase todo empreendedor se sente em casa quando o assunto é produto. Não existe dificuldade em falar sobre algo que você construiu e conhece cada detalhe, cada virgula. Mas é importante que tenha um certo cuidado com essa facilidade, para não se extender demais e faltar tempo para falar de outros assuntos importantes como marketing e vendas.

Eu recomendo que você tenha uma apresentação mais técnica e mais extensa com todos os detalhes do seu produto para apresentar a consultores técnicos. Essa apresentação você deve guardar para quando for solicitado, no primeiro momento, de frente para o investidor você deve apresentar uma versão extremamente enxuta e o seu desafio deve ser selecionar o que é realmente importante para ser apresentado.

Todos os pontos abaixo você pode utilizar na sua apresentação completa, já para a apresentação ao investidor, você poupará os detalhes técnicos e selecionará somente o que é importante para os olhos de um investidor:

- Arquitetura
- Design

- Funcionalidades
- Recursos
- Propriedade Intelectual
- Tecnologias utilizadas
  - Linguagem de programação
  - Framework
  - Banco de dados
- Hosting
- Escalabilidade
- Metodologia de desenvolvimento
  - Testes
- Integrações
- Monitoramento

Se o seu produto não for de tecnologia, você deve selecionar os pontos que são referentes ao seu segmento. Como por exemplo você, pode ter um processo de fabricação, logística e transportes.

Eu particularmente considero fundamental que os fundadores da startup detenham entre eles todos os conhecimentos necessários para desenvolvimento do produto. Muitas vezes eu recebo emails de pessoas que tem uma ideia genial sobre algum assunto que não tem qualquer domínio. É difícil pensar no futuro de uma empresa assim e normalmente os investidores concordam comigo.

Tente passar a mensagem de quanto vocês conhecem e dominam o assunto, misture isso com entusiasmo e paixão. É triste conversar com um empreendedor que não tem prazer e empolgação em falar do próprio produto. Se o seu problema é timidez, como você acha que o investidor pensa que você se sairá na frente de um cliente?

Capítulo 30: Roadmap



Se você antes de empreender era funcionário de uma empresa, possivelmente estava acostumado com processos e uma certa organização. Quando a gente se torna empreendedor e começa a tocar a própria empresa, é natural que façamos um balanço para identificar o que naquele mundo de práticas devemos jogar no lixo e o que devemos manter na startup.

A última coisa que qualquer empreendedor deve fazer numa startup é burocratizar, ter processos e controles demais vai te tornar lento. Aproveite a sua experiência com pmi, scrum, agile, cobit, itil e toda essa sopa de letrinhas e pegue somente o que é benéfico, ignore com prazer todo o resto, pelo menos por agora.

Um dos controles fundamentais em qualquer startup ou empresa é o Roadmap. Quando apresentamos nossa empresa para um possível investidor, ele não só quer entender o que você já tem pronto, que é muito importante, como também quer saber o que você planeja executar nos próximos 12 ou 18 meses.

O Roadmap nada mais é do que um documento que explica de forma bastante resumida, quais serão os principais valores criados nos próximos meses de trabalho. Normalmente ele é apresentado em uma linha do tempo e abaixo de cada marco, a lista dos principais feitos.

Tão importante quanto o Roadmap é a explicação que você dará na sua apresentação para o investidor, de como vocês fazem o processo de seleção das

tarefas futuras. Essa explicação mostrará se você realmente conhece o mercado e o seu cliente ou se você é somente um aventureiro.

Para criar algo inovador, não adianta perguntar para o cliente o que ele quer, é aquela velha frase do Henry Ford:

“Se eu perguntasse para os meus clientes o que eles desejavam, eles diriam: um cavalo mais veloz”.

Não ache que você vai escutar do seu cliente uma inovação, isso não acontece. Mas espere problemas reais, que acontecem dia-a-dia. Algumas vezes ele não saberá lhe dizer quais são exatamente suas dificuldades, mas o empreendedor com olhos clínicos poderá notá-las. Isso só pode ser feito observando, analisando, escutando e interagindo com os clientes. Essa deve ser a parte mais importante do trabalho do empreendedor, entender onde realmente está o valor do seu produto e como melhorá-lo.

Quando você for apresentar o seu roadmap, fale sobre suas inovações, mas não esqueça de mostrar o real problema do seu cliente. Conte como é o seu processo de identificação e análise dos problemas. Após isso, ficará muito mais fácil explicar a solução e como você trará mais valor para sua startup.

Capítulo 31: Modelo de receita



Agora entramos no tema modelo de negócios, que basicamente é a formalização do que sua empresa faz e como você ganha dinheiro. Ou formalmente, como uma empresa cria, entrega e captura valor.

Essa última descrição quem deu foi Alex Osterwalder, uma das maiores referências em modelos de negócios do mundo. Ele criou uma metodologia de desenvolvimento de modelos de negócios que está revolucionando empresas ao redor do mundo.

Eu tive a oportunidade de fazer um curso com ele e me recordo quando mencionou que poucas são as startups que tentam inovar no modelo de negócio, quase todas buscam inovação no produto. Osterwalder recomenda que seja investido mais tempo nisso e que o modelo de negócio não seja escolhido na intuição, mas sim no desenvolvimento de todos os modelos de negócios possíveis, para então poder compará-los e escolher o melhor. Quem não faz isso, corre o risco de queimar todo o valor que a startup poderia gerar.

Neste artigo especificamente falo sobre modelo de receita, que limita-se a como você recebe dinheiro, este é somente um dos diversos componentes de um

modelo de negócio. Muitas vezes, quando alguém lhe pergunta qual é o seu modelo de negócio, ela refere-se a como você ganha dinheiro, basicamente ela quer saber o seu modelo de receita.

Alguns modelos de receita podem ser:

Freemium

Versão gratuita e limitada, com opção de mais recursos e mais capacidade em versões pagas.

Assinatura

Quando o cliente paga uma assinatura, normalmente mensal, para ter acesso ao seu produto.

Anúncios

Funciona bem para quem tem muita audiência, normalmente canais de televisão, jornais, revistas e portais de conteúdo.

Marketing de afiliados

Quando você incentiva que os seus clientes tragam novos clientes para você a um preço pré-estabelecido. Normalmente os valores são pagos após conversão do cliente (gasto financeiro) e após o tempo seguro de que ele não irá cancelar o pedido.

Geração de leads

Quando você tem a capacidade de gerar leads para alguma empresa que comercializa algum produto ou serviço. Como exemplo cito os comparadores de preço na internet, eles geram leads a sites que normalmente tem o melhor preço e reputação.

Vendas

Esse é o mais tradicional, como exemplo posso citar o comércio eletrônico, lojas e representação comercial.

Esses são apenas alguns exemplos dos diversos modelos que existem. É importante registrar que a escolha do modelo de receita muda radicalmente o resultado e a estratégia de desenvolvimento do negócio.

Imagine que por exemplo você vá desenvolver um aplicativo para celular e você avalie duas opções, venda e assinatura. Olhe como o resultado difere:

Venda

Preço que os clientes pagariam: R$60,00

Quantidade de clientes possível: 1.000

Total de receita: R$ 60.000,00

Assinatura

Preço que os clientes pagariam: R$9,90

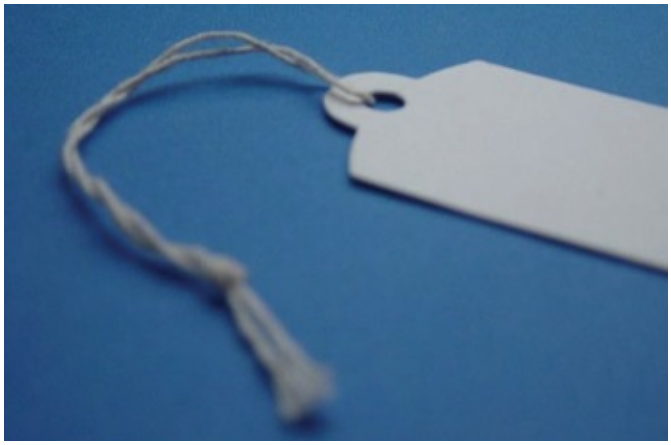
Tempo de vida dos clientes: 8 meses

Quantidade de clientes possível: 10.000

Total de receita: R$792.000,00.

Os valores são subjetivos e a estratégia ampla, mas o importante é você entender que uma decisão errada pode matar o potencial da sua startup. Teste, não chute. Tenha certeza que você está indo pelo melhor caminho quando escolher seu modelo de receita.

Capítulo 32: Precificação



Para muitas pessoas precificar significa simplesmente identificar os custos, adicionar uma margem de lucro e eis que terá seu preço final. Se você ainda acha que essa é a maneira correta de se precificar um serviço ou produto, melhor continuar lendo este artigo.

A melhor forma de se precificar está totalmente atrelada a sua estratégia e as características do seu produto. Por exemplo, se você trabalha com um produto premium, você deve ter um custo mais elevado do que os concorrentes, agora se você tiver um produto para as masssas, você deve optar por um preço mais baixo, para ganhar escalabilidade rápido.

Esses dois exemplos, assim como muitos outros, tem uma estratégia diferente, por isso antes de começar a pensar em precificação, você tem que responder uma série de perguntas para entender qual deve ser a sua estratégia.

Tamanho de mercado

Você precisa saber exatamente qual o tamanho de mercado que está trabalhando. Se ele for pequeno demais, dificilmente você conseguirá sobreviver. De qualquer

maneira, com posse dessa informação fica mais fácil estimar com qual velocidade você conseguirá ganhar mercado.

Recentemente escrevi sobre este tema em outro artigo, recomendo que leiam.

Valor visto pelos clientes

A maioria das vezes o cliente enxerga o produto ou serviço diferente de como o empreendedor enxerga. Apesar do empreendedor possuir a visão estratégica, aqui a única coisa que importa é como o cliente enxerga seu produto e onde exatamente está o valor. Isso é o que faz toda a diferença para formação de preços. Enquanto você não souber exatamente onde ele vê valor, você estará errando.

Por exemplo, quanto mais o seu produto for similar aos dos concorrentes, menor é a aceitação do cliente para diferenças de preços. Se o seu produto for visto como uma categoria mediana e praticar preço premium, o cliente vai optar por comprar do concorrente.

Trabalhar o diferencial do seu produto é muito importante, mas nada disso adianta enquanto o cliente não perceber essa diferença, seu maior desafio é fazer com que ele perceba.

Elasticidade de preço

Existem dois tipos de categorias em relação a elasticidade de preços, aqueles produtos ou serviços que são elásticos e os que não são. Você só consegue descobrir em qual categoria você pertence, testando preços variados para grupos de clientes. Se pequenas variações de preços refletem significativamente na demanda, seu produto pertence a uma categoria elástica. Por outro lado, se a variação de preços não fizer qualquer diferença na demanda, você não pertence a uma categoria elástica.

É importante que lembrem que uma startup está em constante mutação, as respostas de hoje podem ser diferentes amanhã. Implante a política de testar continuamente.

Custos

Fazer análise de quanto o seu produto ou serviço custa para ser desenvolvido, e analisar a concorrência para identificar os preços que estão sendo praticados, é um pré-requisito. Mas isso pode se tornar um erro quando você só fizer isso, pois existem diversos outros pontos que devem ser analisados:

- Custos de produção do produto ou serviço
- Custos com impostos
- Despesas com marketing
- Margem para descontos
- Margem para comissões de vendas

Quando estamos falando de startups de internet, não podemos querer definir nosso preço final no começo da startup. É uma fase onde o produto não está completamente pronto, ainda faltam diversos recursos para se tornar o que o empreendedor idealizou e você certamente ainda não sabe onde o cliente enxerga valor.

Eu sempre recomendo que sejam criados planos com recursos diferenciados. Quando você criar recursos importantes em um plano mais caro e o seu cliente enxergar valor, ele naturalmente vai pagar mais para ter um plano melhor. Aos poucos e de forma justa você vai migrando sua base dos planos mais baixos para os planos mais altos.

Para maximizar o lucro, é importante que você cobre o maior valor aceito pela maior quantidade de pessoas possível. Você só vai saber isso conversando com o seu cliente e fazendo pesquisas de preço. Pegue os recursos novos que você desenvolveu e pergunte quanto as pessoas pagariam por aquele novo recurso. Depois ofereça o novo recurso e faça-as pagar. Se você tornar isso uma rotina, você cada vez mais saberá sobre o seu cliente e o que ele deseja com o seu produto e possivelmente estará acertando na precificação.

Capítulo 33: Lifetime Value (LTV) e Tamanho médio de contas



Esse é o momento que o investidor quer entender mais sobre seu cliente, quanto ele gasta atualmente e por quanto tempo em média ele permanece com você. Esses são dados bem simples de serem calculados. Fundamentais para você manter como KPIs (Key Performance Indicator) na sua startup. Além disso, esses valores são chaves para diversos outros dados importantes que você tem que manter controle.

É uma pena que esses termos não se tropicalizam tão facilmente, o LifeTime Value (LTV), por exemplo, deveria ser Valor do Tempo de vida (VTV). Basicamente indica quanto em média os clientes gastam com o seu produto durante toda a sua vida.

Essa conta é feita da seguinte forma, você precisa obter primeiro, o valor de três variáveis:

Tempo de Vida (TV)

Quanto tempo um cliente em média permanece com uma conta ativa com você. Essa é a variável mais difícil de ser identificada, principalmente em uma startup. Basicamente porque esse é um dado que você só consegue gerar olhando para o passado, e startups tem um histórico muito curto, que torna difícil identificar quanto tempo em média um cliente fica na empresa.

O que você deve fazer é estimar da melhor maneira possível, analisando sua base, concorrentes, mercados, setores, conversando com clientes, etc. Conforme o tempo for passando, os seus dados se tornarão mais confiáveis e esse valor mais real.

Normalmente esse dado é apresentado em número de meses ou anos, por exemplo, 60 meses, 10 anos e assim por diante. Quanto maior este número for, mais interessante sua startup se torna.

Vamos criar uma startup imaginária onde o tempo de vida do cliente é de 120 meses (10 anos).

Ticket Médio (TM)

Quanto em média um cliente gasta com a sua startup por compra? Basta somar o total de vendas no período e dividir pela quantidade de vendas. Esse é seu ticket médio.

Exemplo:

Receita bruta (RB) em 2012: R$ 220.540,00

Quantidade de vendas (QV) em 2012: 2359

Ticket Médio = RB / QV ou

R$ 220.540,00 / 2359 = ~ R$ 93,49

R$93,49 foi o ticket médio de 2012.

Quantidade Média de Vendas por Cliente (QMVC) (por mês)

O valor que nós buscamos aqui é para entender quantas vezes um cliente irá comprar conosco em média. Quanto mais dados históricos você tiver, mais

preciso esse número será. Digamos que você só tenha um ano de dados históricos. Basta então dividr a quantidade de vendas em 2011, que foi 2359, pela quantidade de clientes únicos.

Digamos que em 2011, 1200 clientes únicos compraram nesta startup. Dividimos então 2359 vendas, por 1200 clientes, que da um total de 1.97.

Em média em 2011, cada cliente fez 1.97 compras nesta startup.

Tamanho Médio de Contas

Com essas duas últimas variáveis, você já consegue identificar o tamanho médio de uma conta. Você pode dizer que em 2011, a sua conta média por cliente foi de ~ R$ 184,18. Essa conta é feita multiplicando a quantidade de vendas (1.97) pelo ticket médio (R$93,49).

LifeTime Value

Com essas três variáveis conseguimos calcular o LTV dos clientes dessa startup. Basta fazermos o seguinte:

LTV = QMVC * ™ * TV

LTV = 1.97 * R$93,49 * 120

LTV = R$ 22.101,03

Explicando: Os clientes dessa startup gastam em média R$93,49 por compra e eles chegam a comprar quase duas vezes por ano, exatamente 1,97 vezes. Eles mantém em média um relacionamento de dez anos, sendo assim, cada cliente gastará com essa startup em média ~ R$22.101,03.

Quanto maior for este número, mais vantajoso será. Ter essa informação na ponta do lápis, permite com que você tenha estratégias mais agressivas de aquisição de clientes. Por exemplo, imagine que você tenha um concorrente que ele é absolutamente igual a você, somente uma coisa difere entre vocês dois. O tempo de vida do cliente dele é 5 anos e o seu é 10.

Você simplesmente tem o dobro de tempo de relacionamento com um cliente, do que ele tem. Enquanto você fatura ~ 22mil por cliente, ele fatura somente 11 mil. Isso permite que você seja mais agressivo em todas as suas ações de marketing,

porque você sabe que terá mais tempo para recuperar o dinheiro do que ele.

Você precisa saber o LTV do seu cliente para não gastar mais do que deve. Seu investimento para aquisição de cada cliente, deve ser sempre inferior ao LTV. O dia que você estiver gastando mais que o LTV, você estará perdendo dinheiro. Isso é aceitável no começo de uma startup, mas obviamente insustentável no longo prazo. Esse é um dos conceitos mais importantes para qualquer empreendedor que deseja escalar uma startup.

Capítulo 34: Vendas & Modelo de distribuição



É muito curioso como funciona a maioria das startups, na minha visão, existem dois principais cenários: O time que tem background técnico, que estão mais do que capacitados para criar um excelente produto, mas possivelmente pecarão nas vendas. Ou o time tem excelente background de vendas, mas não conhecem absolutamente nada sobre tecnologia e ficam quase que de mãos amarradas em relação ao produto. Quando uma startup consegue reunir as duas qualidades no time, as chances de sucesso aumentam absurdamente.

Criar um produto não é fácil, mas não é a coisa mais difícil do mundo, é trabalhoso, leva tempo e nunca fica perfeito. Mas um produto fantástico sem vendas, não é um produto. Pense cedo, muito antes de ter um produto, em como será sua estratégia de vendas. Dada as devidas características da sua startup, quais são os canais que fazem sentido você trabalhar?

Se você trabalha com produto, a cadeia de distribuição tem três níveis:

Produtor

Como o nome diz, produtor é aquele que produz o produto. Normalmente ele

tem contrato com poucos atacadistas, e cada um deles por sua vez consegue ter uma capilaridade muito grande em determinada região.

Existem alguns produtores, como Dell por exemplo que produz e faz a distribuição direta. Ele tem mais trabalho, mas total controle sobre todos os níveis, por tanto consegue ter um custo mais agressivo e mesmo assim manter uma margem bastante interessante.

Atacadista

Um atacadista vende somente em grandes quantidades. Os compradores são empresas e revendedores, que normalmente já tem canais de vendas no varejo e precisam somente gerenciar o estoque para não faltar produtos a venda. O atacadista compra pelo preço mais baixo da cadeia, dando lucro somente a um nível, o produtor.

Varejista

O varejista vende em pequenas quantidades direto para o consumidor final. Ele tem o preço mais alto da cadeia, pois precisa dar lucro para o atacadista e consequentemente ao produtor.

Claro que nem todo mundo trabalha com produtos, ainda existe uma variedade muito grande de formas de se comercializar um produto ou serviço. Eu falo muito de saas (software as a service), que nada mais é do que um software sendo comercializado como um serviço.

Neste caso específico, a venda pode ser feita online para os consumidores finais. Pode ser utilizado canais de distribuição para aqueles que pretendem oferecer um serviço mais personalizado com mais serviços agregados. Outra opção é a força de vendas.

Só na parte online, existe uma boa porção de opções para se trabalhar a venda:

- Blog e Redes sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Instagram, Pinterest, ...)
- Virais
- Email

- Ads (Facebook, Google, ...)
- SEO
- Programa de afiliados
- Concursos / Campanhas

E para o mundo físico, não podemos deixar de esquecer o tradicional RP que te auxiliará a ter uma exposição nos canais que mais fazem sentido pra você. No fundo, vai criar uma relacionamento entre os principais jornalistas da sua área e a sua empresa.

Nenhuma empresa vive sem parcerias, toda a cadeia precisa de pares, você tem algo a oferecer e ele tem algo a te oferecer. Faça boas parecerias e você terá um crescimento exponencial.

Capítulo 35: Lista de clientes/pipeline



É muito fácil apresentar um plano de negócios agressivo, o papel aceita tudo, quer ver? Que tal uma equipe de 30 vendedores e cada um deles fechará 10 negócios por mês com uma média de R$80mil. Agressivo não?

Ser agressivo é importante, mas ser realista é mais importante ainda. O desenvolvimento do plano de negócios, é um momento que você se aprofunda e reflete sobre todos os principias pontos da sua startup. É um aprendizado sem fim, em cada nova etapa você tem mais embasamento para justificar cada um dos pontos e evitar que coloque absurdos como o exemplo acima.

A estratégia de vendas depende totalmente de qual grupo de clientes você vai atacar. Quando você coloca no seu plano de negócios que vai fazer aquilo do primeiro parágrafo, a primeira coisa que o investidor quer ver é quem vai pagar por toda essa conta. Ele quer ver nomes. Imagine que você receba hoje o investimento que está buscando. Amanhã você tem toda equipe de vendas contratada. Por onde eles vão começar?

Se você não tem um pipeline, você não está pronto para começar a vender. A lista de clientes ou comumente chamada de pipeline list, nada mais é do que a

lista de clientes que cada um dos vendedores deve trabalhar. Quanto mais informações você tiver sobre os clientes, melhor. Dados completos de telefones, endereços, segmento, principais pessoas de contato, oportunidades e qualquer outra informação relevante.

Para registrar e gerenciar esses dados eu considero fundamental que você escolha um bom CRM. Pra quem nunca ouviu falar CRM (Customer Relationship Management) nada mais é do que um sistema de gerenciamento de clientes. É muito mais do que uma agenda de contatos, ele normalmente gerência toda a vida de um cliente, passando por todas as fases da negociação até o fechamento.

Uma equipe comercial que não tem a rotina de trabalhar totalmente atrelado a um CRM não pode ser considerada uma equipe comercial. Qualquer contato com cliente deve ser registrado. Com todos esses dados registrados, ao longo do tempo vai-se criando uma série de dados muito importantes e interessantes, como por exemplo um histórico de tempo de fechamento por tipo de cliente e valor de médio de cada oportunidade.

Começamos a ter o controle de quantos Xs são necessários para fechar um cliente. X é um termo utilizado no mercado que representa a margem de segurança para se alcançar a meta de vendas. Se depois de um determinado tempo utilizando um CRM você começa identificar que para cada dez prospects que você negocia, somente um fecha. O seu X é dez. Isso porque você precisa de um pipeline pelo menos dez vezes maior do que o número de clientes que você quer fechar.

Ter um pipeline e todos os dados de interação e gerenciamento dos clientes permite que você seja mais ou menos agressivo na sua estratégia de vendas. Se o seu negócio tem escalabilidade e rapidamente um vendedor consegue pagar mais do que seu próprio salário. Você só não contrata mais vendedores imediatamente se estiver louco. Imagina se isso estiver acontecendo na sua empresa e você não souber? Já imaginou quanto dinheiro você está perdendo?

Capítulo 36: Fundadores & Gestores



Segundo a maioria dos VCs, o time é uma das coisas mais importantes para se avaliar. É fundamental ter um time bem diversificado, bastante experiente e que ame profundamente o que faz.

Me recordo de ter visto em um desses vídeos pela internet, uma conversa com um VC, onde ele dizia que algumas vezes ele sabia que o empreendedor estava indo para o caminho errado. Mas tinha certeza absoluta que mais cedo ou menos tarde iria ver isso e saberia exatamente o que fazer e para onde seguir.

Isso é a maior prova de que execução é tudo, uma ideia não vale de nada sem um bom time. Agora, vender um dream team, é a coisa mais fácil do mundo. Se você tiver graduação de primeira linha, mba em harvard, abriu outras dez startups e vendeu todas com sucesso. Bom, não tem nem o que explicar, você vai impressionar. Mas o que fazer no caso de você ser um zé ninguém e mesmo assim se apresentar bem.

Não existe mágica, você será avaliado pelo que fez como empreendedor, mas se você tiver um histórico acadêmico muito bom, isso conta bastante ao seu favor. Cursos de graduação, MBA, mestrados e doutorados em Universidades de

primeira linha, são muito bem vistos pela maioria dos VCs. Mas não se preocupe, isso ajuda, mas não é a única coisa que conta.

O empreendedor precisa ser um bom contador de histórias, quando você senta na frente de um VC se você não estiver pronto para arrepiar, nem comece. O que ele busca é saber exatamente como você está fazendo para viabilizar sua startup. Como você teve a ideia, como está executando, quem são as pessoas envolvidas, quais as suas dificuldades e suas soluções, suas parcerias. Enquanto você fala, o investidor vai medindo se o que você está fazendo é certo ou errado. Quanto mais “certos” você tiver durante a conversa, grandes são as chances de você impressionar.

Mas o que é esse certo? Certo é saber fazer o que todos os grandes autores nos dizem para fazer. Todos aqueles que eu menciono na lista de pessoas que mudaram o mundo de startups e venture capital. É saber criar um produto com valor para o cliente final, é saber passar por obstáculos, é saber entender as mensagens e tomar as melhores decisões possíveis. E principalmente trazer receita.

Apresente seu time de fundadores e os principais highlights daquela pesssoa. É melhor que você coloque um highlight impressionante, do que cinco fracos. Seja impactante no slide, mas o que vai vender o seu time será a sua apresentação. Se prepare para dar um show e sair com a promessa de um investimento que mudará o futuro da sua startup.

Capítulo 37: Conselho de Administração



O conselho de administração ou como muitos ainda chamam, board of directors, diferentemente do board of advisors é requisito legal para toda e qualquer S/A (Sociedade Anônima).

As empresas normalmente se transformam em S/A quando começam a ter muitos sócios. Quando recebe-se investimento é quase que uma obrigação se tornar S/A, existem muitas vantagens jurídicas que justificam essa necessidade.

Como uma empresa pode ter um número de acionistas muito grande e seria impossível escutar a opinião de cada um deles. Criou-se uma forma de representar os principais acionistas em uma ou mais cadeiras no conselho de administração.

O papel do board é garantir que o CEO e os principais executivos estão desempenhado um bom trabalho. Quando um board começa a se envolver demais no dia-a-dia da empresa, é sinal de que as coisas não estão bem.

Toda as principais decisões devem ser levadas ao board para aprovação. É fundamental que exista um ambiente saudável para discutir os mais variados pontos de vista, e o presidente do conselho é quem deve garantir que todos sejam ouvidos mas uma decisão seja tomada.

Um board bem construído deve ter profissionais com muita experiência no mercado. Quanto mais feitos cada um dos membros tiver, melhor para sua startup, que contará com a expertise de cada um deles.

Um bom conselho de administração brilha os olhos do investidor. Afinal, se você conseguiu mobilizar tanta gente boa para participar de algo que você construiu, alguma coisa boa deve ter.

Normalmente as startups iniciantes tem um conselho de administração só para constar. Apesar de registrarem que existiu uma reunião do board e foram tomadas as seguintes decisões. Na realidade ela nunca aconteceu e só foi criado um documento para registrar as decisões, aprovadas pelos próprios executivos da empresa.

Isso é muito comum e eu recomendo que você fique assim até você ter um tamanho que justifique, mas assim que você começar a ter um volume de receita um pouco maior, sugiro fortemente que você crie um conselho de administração e faça pra valer. Mesmo que você seja o acionista controlador é fundamental criar a rotina de apresentar a outras pessoas brilhantes o que tem acontecido na empresa e as principais decisões para serem tomadas.

Mark Zuckerberg, CEO do Facebook, durante muito tempo foi um jovem inexperiente, mas o tempo foi passando e ele foi se transformando em um brilhante executivo. Grande parte da sua formação, deve-se aos conselheiros. Você não gostaria que o mesmo acontecesse com você?

Capítulo 38: P&L



O P&L é simplesmente o assunto mais importante em todo o plano de negócios. Além disso, é também um a das planilhas de controle fundamentais da sua startup. Um plano sem P&L não tem qualquer valor. Mas obviamente, se você se concentrar somente no P&L e esquecer o restante, muitas dúvidas ficarão no ar.

Através do P&L é onde você vai ver toda a lógica matemática de como a empresa vai ganhar e gastar dinheiro. É ali que você vai expressar todo seu crescimento de base, custo de aquisição de clientes, investimento com marketing e toda e qualquer entrada e saída. É ali também, que o investidor vai responder as perguntas:

- Se eu colocar dinheiro, onde ele será gasto?
- Em quanto tempo ele volta?
- Qual retorno terei?

O P&L também avalia um determinado período de tempo, assim como o fluxo de caixa ele pode ser projetado ou realizado. Mas no nosso caso, todo trabalho será projetado, pois estamos fazendo um plano, com um monte de suposições.

Ele normalmente é apurado mensalmente, mas algumas empresas preferem controlar trimestralmente.

No caso de você querer controlar o que passou, que também é muito importante, ele se torna um documento formal chamado DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), para você fazer este controle, você pode criar duas colunas, uma para a sua suposição, o orçado, e outra para o que acontecerá de verdade, o realizado. Com essas duas colunas você consegue criar uma comparação para cada vez mais melhorar suas suposições.

Sempre que eu faço um P&L, eu gosto de montar a história da empresa na minha cabeça e pensar de forma cronológica como tudo vai acontecer. Por exemplo:

Para uma empresa ter receita, ela precisa vender. Para ela vender, ela precisa ter linhas de aquisição de clientes. Vamos imaginar que uma determinada startup terá as seguintes linhas de receita:

- Força de vendas na rua
- Marketing online
- Varejo

Se a gente se concentrar somente na primeira linha, força de vendas na rua. Precisamos ter funcionários. Vamos começar com um para simplificar nosso raciocínio. Contratamos um funcionário, com salário de R$1.800,00. Com impostos + vale refeição isso vai pra uns R$3.200,00.

Esse funcionário só tem um objetivo: Vender o produto da empresa. Então o funcionário começa a trabalhar, cria um pipeline de clientes e começa a fazer ligações, agendar reuniões e conversar com possíveis compradores. Depois de um determinado tempo registrando absolutamente tudo que está acontecendo, começamos a notar um padrão. Pra cada 10 ligações, nosso funcionário consegue agendar uma visita. E pra cada 5 visitas ele consegue fechar um negócio. Ou seja, para cada fechamento, precisamos ter uma lista de 50 clientes.

Vamos levar em consideração que este funcionário consegue fechar meio cliente por dia. Que ao final de um mês da em média 10 fechamentos. Se analisarmos como custo, somente os salário do funcionário, estamos falando de um custo de aquisição de cliente (CAC) de R$3.200,00 / 10 vendas mensais = R$320,00. Ou

seja, pra cada R$320,00 que eu investir nessa linha de aquisição, eu estarei vendendo um produto.

Com essa informação, você consegue arbitrar o tamanho da empresa que você quer criar e saber exatamente qual o investimento necessário para chegar lá. Se por exemplo você pretende ter ao longo de 12 meses, 100 vendas por mês. Você saberá que precisa ter 10 funcionários, para cada um deles vender em média 10 clientes por mês.

Este mesmo raciocínio você vai repetir para cada uma das linhas de receita que tiver. Normalmente eu crio uma tab para cada uma das linhas de receita que eu tenho, para apresentar a evolução da base de clientes, custos envolvidos, receitas, etc. No P&L você copiará somente o valor total da receita e os custos envolvidos para cada um dos meses.

Passando a parte de receitas, o resto se torna ridiculamente simples. Você deve listar todos os seus custos e despesas. E não existe nada complexo por trás disso, o importante é que os valores sejam realistas e o crescimento factível. Cada uma das linhas de custo/despesa tem uma lógica por trás. Por exemplo o Aluguel, é proporcional a quantidade de funcionários, então você pode por exemplo arbitrar uma quantidade de m2 por funcionário e evoluir o custo de aluguel de acordo com o crescimento de número de funcionários. Não é absolutamente perfeito, afinal você não consegue crescer seu escritório somente 3m2. Mas isso é extremamente aceitável e comumente utilizado em planos de negócios.

Alguns custos mais complicados podem surgir em alguns casos. Por exemplo, em uma determinada startup que trabalhei, utilizava o Amazon AWS como datacenter. Eu precisei abstrair cada um do serviços, ec2 (processamento), s3 (armazenamento), rds (banco de dados) e assim por diante. Prevendo quanto daquele recurso utilizaria em determinada fase da empresa. Para saber isso eu precisaria saber quantos requests eu teria, quantos arquivos armazenados, tamanho de banco de dados etc. Foi uma tabela bem complexa de fazer, mas que funcionou muito bem para calcular meu custo operacional.

Quando seu P&L estiver preenchido, você estará confrontando receitas com custos e despesas e terá um resultado. Um dos indicadores mais utilizados em startups que expressa esse resultado é o EBITDA, que em breve publicarei um

artigo a respeito, mas basicamente representa a geração operacional de caixa. Comumente apresentado em valores, ex: 1milhão, 10milhões, ou em percentual, ex: 10%, 25%.

Para você controlar o seu P&L, criei um planilha bem simples, onde você preenche as linhas com seus valores, cria tabs auxiliares para folha de pagamento, custos mais complexos, evolução da base de clientes e resume tudo dentro da tab principal. Ela já calcula os resumos para trimestres, receita liquida, EBITDA e diversos outros dados importantes.

Capítulo 39: Fluxo de caixa



O fluxo de caixa é mais um controle financeiro essencial que você deve ter na sua startup. Ele é extremamente simples, mas muito útil. Mas se você não tiver a disciplina e rotina de atualizá-lo na frequência proposta, facilmente você perderá o controle e depois para recuperar é muito difícil.

Com um fluxo de caixa bem feito e sempre atualizado, você terá uma visão clara e exata de quando você terá determinado gasto ou entrada de receita. Isso vai te permitir regular o caixa de uma forma bastante justa, sem deixar dinheiro demais em conta, quando poderia ser investido em outro recurso para gerar mais receita. Além de te possibilitar enxergar os dias onde você terá maior despêndio.

O fluxo de caixa é basicamente um controle de entradas e saídas em um determinado período do tempo. Pode ser referente a uma startup, um projeto específico ou até o controle financeiro pessoal.

Ele pode ser apresentado em duas formas básicas, projetada, onde você lança no futuro as entradas e saídas que terá. Nesta forma, alguns dados você saberá exatamente os valores, outros você poderá estimar. Ou ele pode ser apresentado na forma realizada, onde você registra exatamente o que aconteceu. Nesta

última, quanto mais você registrar, melhor será sua visão de padrão do seu fluxo de caixa.

Por exemplo, imagine que você queira fazer um investimento durante um ano fiscal que acabou de começar. Qual será o melhor mês para fazer o investimento? Poderia ser por exemplo o mês que você terá menos gastos durante o ano. Se você tivesse registrado seu fluxo de caixa nos últimos 10 anos, certamente você conseguiria enxergar qual o mês historicamente que você tem menos gastos. Possivelmente esse seria o melhor mês para você fazer o investimento.

O fluxo de caixa mais tradicional é o diário agrupado por mês. Basicamente você tem uma linha do tempo com todos os dias daquele mês, cada linha representada uma determinada entrada ou saída, sendo as entradas agrupadas separadamente das saídas. E ao final, um resultado operacional do dia e o acumulado do mês. Como todo fluxo de caixa já inicia com uma determinada posição em caixa, você precisa registrar o valor que você tinha em caixa no dia que começou o período de avaliação.

Eu desenvolvi uma planilha para você controlar o seu fluxo de caixa diário, agrupado por mês durante todo um ano. Para cada mês do ano existe uma aba, e para iniciar seu controle, basta você registrar o nome da empresa, o ano que irá apurar e começar a registrar diariamente as entradas e saídas. Com esses dados registrados você poderá gerar uma série de outros relatórios e gráficos que te darão uma visão bem completa do seu fluxo de caixa.

Capítulo 40: Cap table



O Cap Table (Capitalization Table) é um documento que apresenta quem são os sócios da empresa e quanto de participação cada um tem.

É uma das planilhas de controle fundamentais para organizar sua startup. É aqui que você fará as projeções de quem serão seus sócios, conselheiros, anjos e investidores.

É aqui que você vai entender o presente e principalmente projetar e fazer simulações. Você tem que estar preparado para uma negociação, para saber qual o seu mínimo valuation aceito e até quanto você está disposto a diluir.

Com essa planilha você rapidamente cria cenários onde consegue enxergar até quando você manterá o controle da empresa. Como eu já falei antes, o ideal é que você mantenha ele pelo maior tempo possível.

A planilha que disponibilizarei aqui, é exatamente a mesma utilizada no artigo [Prepare sua startup para receber investimentos]. Ela prevê os cenários mais tradicionais na vida de uma startup, os fundadores, os conselheiros, o seed ou anjo e todos os series que podem vir. Series A, B, C, D e assim por diante.

Ela não está travada, então você deve adaptar de acordo com a sua realidade. Para simplificar, eu utilizo percentuais ao invés de cotas. Mas se você preferir, pode adaptá-la. Se não tiver um advisor ou for pular direto para o Series A, você pode remover os elementos que não utilizará e refazer as formulas para que busque dos locais corretos.

É sempre bom que você registre o valuation realizado em cada fase ou o valor que você estima ter em determinado round. Para os casos de acionistas que não diluirão, existe uma simulação na planilha, assim você pode copiar para o round que isso acontecerá.

Se você tem uma startup, você tem que ter um cap table, não esqueça de manter a sua sempre atualizada e caso você esteja buscando investimentos, esse é um dos documentos que o investidor irá solicitar.