

BR Angels
SMART NETWORK

BR Angels

Parceiro:



**Emerging
Venture Capital
Fellows**

Apoio:

lew'lara TBWA
The Disruption[®]
Company

Patrocínio:



Gold
Business
Partner



GUIA DE INDICADORES
PARA STARTUPS



#Introdução

Os desafios de uma startup não são poucos. Encontrar uma proposta de valor que resolva uma dor relevante de um grupo de clientes, enquanto se escala o negócio para gerar crescimento da receita a taxas de crescimento exponenciais, melhorando o produto e/ou serviço continuamente, e crescendo o time de pessoas e skills com uma cultura forte, são alguns dos desafios do dia a dia de uma startup. E tem mais um pequeno detalhe: é preciso fazer tudo isso de olho no resultado financeiro, e em especial no caixa, que garante o oxigênio necessário para a operação.

De alguma forma são os mesmos desafios de quaisquer negócios, mas enfrentados todos de uma única vez, a uma velocidade muito grande e a um nível de incerteza absurdos. No mundo das startups, ou o negócio cresce muito e rápido, ou se perde a atenção do mercado e dos investidores. E isso pode limitar o crescimento futuro do negócio.

O objetivo deste ebook é apresentar alguns dos indicadores financeiros mais relevantes, e gerar insights que auxiliem as startups a gerenciarem o negócio, e a observar as principais alavancas de valorização do negócio. Este não é um material exaustivo, cada negócio demandará outros indicadores específicos ao seu contexto, mas temos aqui um ponto de partida que serve de suporte, em especial para que as startups early stage não precisem reinventar a roda.

#Objetivos

Facilitar o acompanhamento por parte dos founders do desempenho de suas startups ao longo do tempo, bem como gerar alguma previsão do desempenho futuro

Ir além das informações básicas dos demonstrativos de resultados para permitir identificar as causas por trás dos resultados atingidos

Compartilhar com os empreendedores sobre quais são os indicadores mais importantes e que precisam de acompanhamento e gestão

Compartilhar como calcular os indicadores corretamente

#Guia de Indicadores
para Startups





#Antes de começar



Na prática, temos visto muitas startups apresentando indicadores operacionais e financeiros incorretos ou faltantes.

Apesar de algum trabalho ser necessário para organizar tais indicadores da empresa, normalmente o maior desafio é trabalhar para que as informações estejam disponíveis de forma simples e organizada. Este é um trabalho importante que feito desde o início da vida do negócio, pode ajudar com as análises de como o negócio se desenvolveu (investidores sempre estão de olho não somente no crescimento futuro, mas como a empresa chegou até aqui) mas já criar uma certa disciplina na gestão financeira e operacional.



#Orlando Cintra

As empresas no Brasil têm diversos desafios ao longo da sua jornada, desafios que já são conhecidos e desafios que são novos. É por isso que no BR Angels, nos dedicamos muito para dar apoio nos vários estágios do negócio, para que obstáculos se tornem estímulos e sejam superados com conhecimento e orientações de especialistas com experiências valiosas para ajudar você a ter sucesso no seu caminho.

Para a criação deste playbook, fizemos uma parceria com o EVCF, Emerging VC Fellows, que você vai poder conhecer nas próximas páginas. Juntos, unimos as forças e trouxemos tópicos importantes para ajudar a facilitar o acompanhamento dos founders do desempenho de suas startups ao longo do tempo, bem como gerar previsões do desempenho futuro e irão orientar como compartilhar estas informações corretamente.

Os materiais desenvolvidos pelo BR Angels são criados por associados do nosso poderoso ecossistema, que é composto por executivos(as) e empreendedores(as) que possuem capital financeiro e um capital intelectual ímpar; cada um com grande expertise na sua área de atuação.

Sou Orlando Cintra, Fundador e CEO do BR Angels e quero reconhecer o seu esforço em buscar sabedoria e aconselhamento, para você e para seu negócio. Parabéns pela sua iniciativa de fazer o download deste playbook. Espero que você encontre aqui um material que tenha conteúdo e ensinamentos que você possa aplicar na gestão financeira da sua empresa.

Obrigado por investir seu tempo. Estamos sempre ansiosos para ouvir de você sobre como podemos fazer melhor.

Obrigado, Orlando Cintra



#Luis Silva Neto e Victoria Scotoni

Somos a comunidade dos futuros líderes de Venture Capital. Conectamos, educamos e inspiramos a próxima geração de Venture Capitalists por meio de uma comunidade forte e diversa. O Emerging VC Fellows é uma associação que conta com 250 fellows de mais de 90 gestoras de Venture Capital, trabalhamos na educação e conexão dos analistas e criamos uma ponte da indústria de VC com o ecossistema brasileiro, trazendo transparência e acesso.

No nosso dia a dia, nas casas de investimento que fazemos parte, conversamos com centenas de empreendedores, seja em novos investimentos ou na gestão do portfólio de investidas. Nessas interações há um ponto em comum: a busca por um entendimento mais completo das principais métricas que regem o negócio. Com este conjunto de indicadores em mãos, somado a um profundo entendimento do mercado, dos empreendedores a frente do negócio e das dores sentidas pelos clientes, que é possível destravar as principais avenidas de crescimento da empresa.

Com esse objetivo, em parceria com o BR Angels, nos juntamos para produzir um completo guia, o qual esperamos que seja bastante relevante para os empreendedores e empreendedoras na condução de seus negócios. Esperamos que aproveitem!

Luiz Silva Néto e Victoria Scotoni



#Lew'Lara\TBWA

Não somos só uma agência de propaganda.
Somos a empresa do Disruption®.

Você sabe o que é isso? Não, não é uma palavrinha da moda, como costumam usar por aí. Disruption® é a nossa metodologia, com marca registrada e tudo, que usamos para fomentar as marcas e negócios dos nossos clientes.

É como, diante de convenções estabelecidas, conseguimos encontrar uma visão para desenvolver negócios; por vias que ninguém nunca viu ou caminhos que ninguém nunca traçou.

Se identificou? Pois é, faz todo o sentido pensar assim quando se está empreendendo. Por isso estamos junto com a BR Angels neste guia, que será fundamental para a condução dos seu negócios de forma estruturada, deixando espaço para que ideias disruptivas possam acontecer.

1. Indicadores Financeiros

Indicadores
Financeiros

R





1.1 Conceitos importantes

Demonstrações financeiras são sempre bastante detalhadas e deve seguir regras contábeis que podem demandar ajuda de um especialista financeiro ou contador. Idealmente deve-se buscar ajuda especializada para organizar as informações financeiras, o que muitas vezes não significa investir muitos recursos para isto. Um bom contador ou especialista pode ajudar com o básico, e quando o negócio crescer, sempre é possível sofisticar as informações e análises financeiras complementares.

Porém alguns conceitos são muito relevantes e devem ser observados na construção das informações financeiras desde o início. Trazemos aqui alguns aspectos mais relevantes que geram sempre muitas dúvidas, e não raro, inconsistências nas demonstrações financeiras das startups:

Diferença entre Venda, Receita e Recebimento

Este é um tema que gera muitas dúvidas nas startups early stage e notamos que muitas empresas utilizam essa terminologia de forma incorreta.

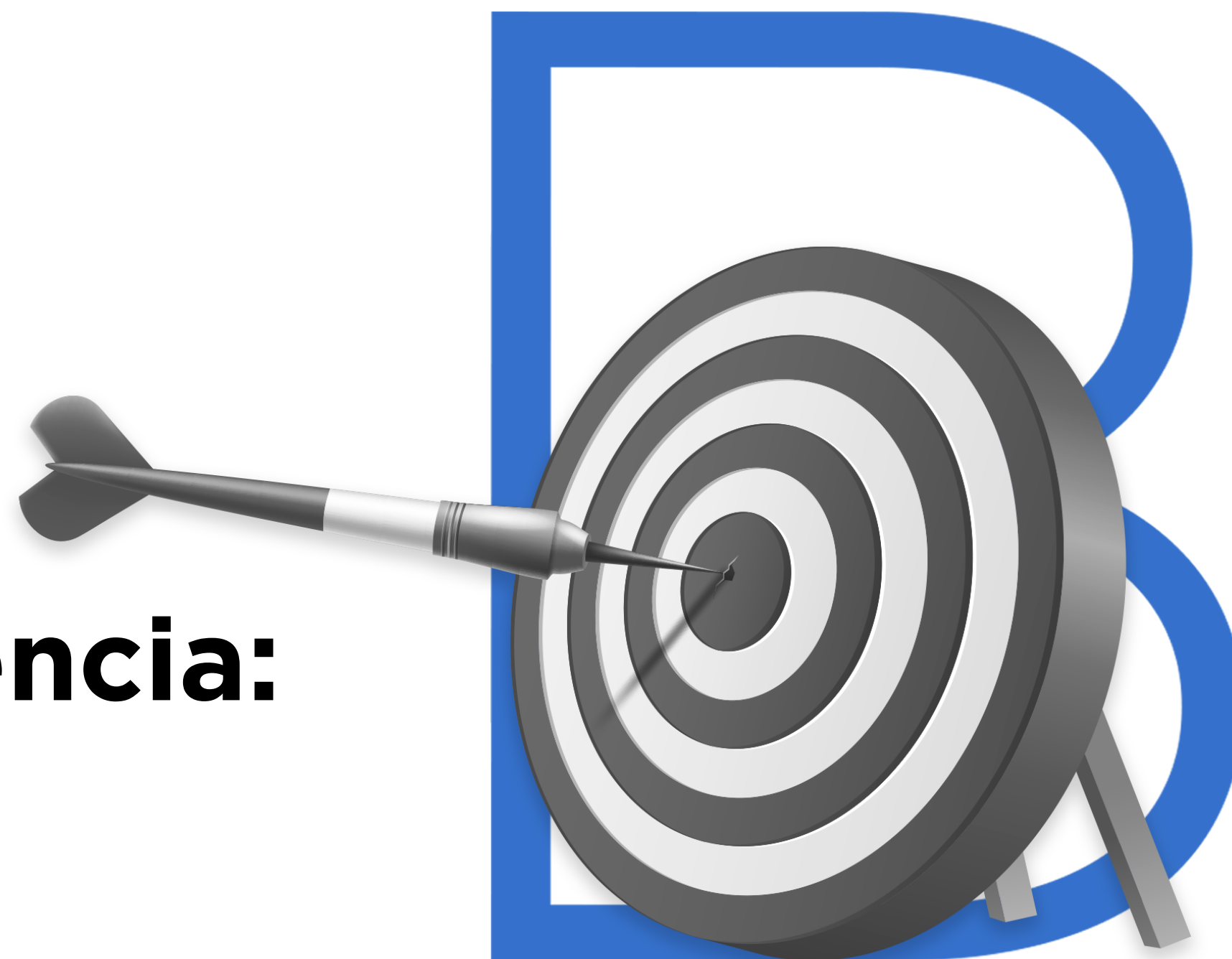
Uma VENDA ocorre quando existe um acordo comercial entre vendedor e comprador. Ao contrário do que pode parecer, uma venda não necessariamente representa receita pois, caso a negociação ocorra para uma entrega futura de um produto e/ou serviço, o momento de ocorrência da venda e do real faturamento podem ser distintos. A venda, portanto, representa uma expectativa de receita futura, baseada em um compromisso entre vendedor (startup) e comprador (cliente). No fechamento deste “acordo” é quando ocorre a Venda.

A RECEITA, ocorre quando existe o faturamento da venda realizada, e a consequente entrega do produto e/ou serviço pelo regime de competência (vide abaixo tópico sobre regime de competência). O reconhecimento da receita deve ser realizado no período em que for gerada e independentemente de seu recebimento, ou seja, está muito mais relacionada à entrega do produto e/ou serviço e não necessariamente relaciona a movimentação financeira. Também é possível que outros lançamentos não relacionados a vendas gerem receitas, como por exemplo recebimento de comissões em um marketplace, juros de um empréstimo realizado, etc.

Por último, RECEBIMENTO é o reconhecimento da receita, que pode ocorrer logo após a venda e antes do faturamento (caso haja recebimento antecipado, como no caso de um adiantamento feito pelo cliente), ou mesmo após o faturamento da receita (por exemplo, no caso de um pagamento após entrega do produto/serviço, ou mesmo no caso de pagamentos parcelados ou futuros pelo cliente). Diferentemente da receita, os recebimentos devem ser projetados de acordo com o regime de caixa no balanço, onde o reconhecimento deverá seguir a efetiva entrada dos valores pagos, e não por competência na DRE.



Reconhecer as receitas e despesas por competência:



As receitas decorrentes da venda de bens ou direitos ou da prestação de serviços devem ser reconhecidas quando do faturamento, da entrega do bem ou do direito ou à proporção em que os serviços forem efetivamente prestados, o que primeiro ocorrer. Esta condição aplica-se também na hipótese de valores recebidos adiantadamente, ainda que no regime de caixa, e nas vendas para entrega futura.

Ou seja, o reconhecimento de receita é realizado na medida em que as mercadorias ou serviços forem entregues de fato para o cliente. Exemplo: caso um cliente pague por uma anuidade no mês atual, somente 1/12 do valor deve ser lançado na DRE como receita, e as demais 11 parcelas devem constar no ativo de curto prazo (ativo circulante) no balanço. No mês seguinte, lança-se mais uma parcela de 1/12 do valor da assinatura anual, e as demais 10 parcelas entram no balanço. E assim sucessivamente.

Por que isso é importante? Caso lancemos toda a receita de uma assinatura no primeiro mês, a receita ficaria distorcida neste primeiro mês, uma vez que toda a receita de um ano seria lançada somente em um mês, dando a impressão de que o resultado foi muito alto naquele mês. Por outro lado, a startup ficaria com a obrigação de prestação do serviço e/ou produto por mais 11 meses, e com a obrigação de arcar com o custo por vários meses futuros sem a contrapartida da receita.

A mesma sistemática se aplica aos custos ou despesas, que devem ser lançadas na medida da sua competência, e não do pagamento. Por exemplo: caso a startup pague por uma licença de um software que é válida por 6 anos, apenas 1/6 do custo desta licença deverá ser reconhecido na DRE no primeiro ano. As demais parcelas deverão ser lançadas nos anos subsequentes, mesmo que o pagamento da licença tenha sido à vista.

Correto lançamento dos impostos no DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e na apuração do resultado:

Em tempo:

Impostos são sempre um tema complexo, em especial no Brasil. No geral, as startups começam a operar com algum regime simplificado, como o Simples Nacional ou Regime de Lucro Presumido, o que facilita a apuração contábil e diminui os custos relacionados a impostos para a empresa. É muito importante analisar o atual cenário da empresa e, com auxílio de profissional especializado, buscar a melhor configuração tributária para o momento do negócio.

Em negócios que operem em modelos as a service (exemplo: SaaS) é comum que os custos dos Produtos Vendidos tenda a zero, já que praticamente não existe custo para vender um produto adicional. Apesar desta lógica de alocação contábil, os indicadores mais relevantes passam a ser o CAC (Custo de Aquisição de Produto) e o LTV (Life Time Value). Mais adiante abordaremos estes indicadores em maior profundidade.

A estrutura simplificada de uma demonstração financeira segue a seguinte lógica:

Receita Bruta

i (-) Deduções da receita (impostos diretos sobre vendas, comissões, descontos, devoluções, etc.)

ii (=) Receita Líquida

iii (-) Custos dos Produtos Vendidos (custos relacionados aos serviços prestados ou produtos entregues)

iv (=) Lucro Bruto

v (-) Despesas Operacionais (custos relacionados ao time administrativo, escritório, licenças, etc.)

vi (=) EBITDA (ou Resultado antes dos juros, impostos, depreciação e amortização)

vii (-) Depreciação e Amortização

viii (=) EBIT (ou Resultado antes dos juros e impostos)

xix (-) Resultado Financeiro

x (=) Lucro / Prejuízo Operacional

xi (-) Imposto de Renda / Contribuição Social sobre Lucro Líquido

xii (=) Lucro Líquido

Aderência ao Plano de Negócios

Além de servir como acompanhamento da evolução do negócio em si, os indicadores financeiros também devem servir para demonstrar a evolução do negócio frente às projeções iniciais que foram definidas. Em geral, o Plano de Negócios é definido antes das rodadas de captação e faz parte do acordo entre empreendedores e investidores, sendo muito importante dar visibilidade ao investidor sobre como a empresa está evoluindo frente esse acordo através de reportes periódicos.

É possível (e relativamente normal) que o Plano de Negócios passe por alterações ao longo do período do investimento, mas é importante também que exista consenso e alinhamento entre as mudanças de cenários e objetivos entre as partes envolvidas. Em geral, empresas mais iniciais, em estágio pré-seed e seed costumam passar por maiores ajustes, em função de pivotagem no modelo de negócios ou simplesmente da falta de informação, o alto risco ou a ausência de um product-market fit totalmente validado, quando o negócio está apenas começando. Conforme o negócio cresce e fica mais maduro e robusto, é esperado que os planos de negócios sejam cada vez mais consistentes e assertivos.

As três principais demonstrações financeiras:

Balanço patrimonial: mostra o cenário atual financeiro da companhia. Trata-se de um panorama visual que apresenta todo o patrimônio que a empresa possui, sejam bens ou dinheiro em caixa, por exemplo. Além disso, é no Balanço Patrimonial também que estão contidas as informações sobre quais são os direitos e obrigações da empresa, como valor a pagar para fornecedores e a receber dos clientes.

Demonstração de resultados do exercício (DRE): Portanto, o principal objetivo da demonstração de resultados é reunir todas as informações financeiras da empresa, mostrando o resultado líquido do ano, que apresenta o lucro ou prejuízo da operação. Dentro dela, todas as receitas da empresa, tais como custos e despesas, estão incluídas.

Fluxo de caixa: O fluxo de caixa é um relatório para a análise da empresa, que mostra sua situação financeira em um determinado período, que pode ser diário, semanal, mensal ou anual. Através dele, é possível saber quanto dinheiro entrou e saiu no período específico, analisando caixa, aplicações financeiras e contas bancárias.

1.2 Indicadores Financeiros



1.2.1. Indicadores relacionados ao top line

#Guia de Indicadores
para Startups



Receita bruta

A receita bruta é toda a entrada de recursos que condiz com as atividades para as quais a empresa foi constituída, ou seja, todo produto da venda de bens e serviços de uma startup, antes de qualquer dedução.

Receita líquida

A receita líquida compreende o montante de dinheiro trazido pela empresa ao realizar as suas operações de venda de produtos e/ou prestação de serviços. Em outras palavras, significa o resultado das vendas brutas após a dedução dos impostos sobre vendas, descontos, abatimentos, devoluções e quaisquer custos relacionados ao processo de venda.

Breakdown de receita

Com objetivo de trazer mais clareza para o acompanhamento de métricas e consequentemente maior assertividade para a tomada de decisão é recomendado que as startups avaliem as receitas (e também os custos diretos) a partir de alguns recortes estratégicos. Esse tipo de quebra permite à startup, por exemplo, entender quais canais de distribuição são mais rentáveis, quais estão crescendo mais rapidamente, quais clientes operam com maior margem e assim por diante. Essa quebra pode variar de acordo com o modelo de negócios e distribuição da startup, portanto vale fazer uma avaliação interna de qual estratégia faz mais sentido para a sua empresa.

Receita / cliente (ou /contrato)
Receita / perfil de cliente
Receita / tipo de serviço
Receita / geografia

MRR (Monthly Recurring Revenue) ou Receita Mensal Recorrente

Montante de receita que seja recorrente em um determinado mês, que muitas vezes é oriundo de modelos de assinatura (SaaS) ou da venda recorrente de produtos. Esse indicador é importante pois demonstra previsibilidade e sustentabilidade das receitas da startup.

Para calcular receitas recorrentes, deve-se excluir tudo o que for relativo a taxas únicas (não recorrentes) ou receitas oriundas de serviços que não sejam recorrentes (ex. receita da implementação de um sistema).

Pode-se também calcular o mesmo indicador para o período anual, que neste caso é chamado de ARR (Annual Recurring Revenue) ou Receita Anual Recorrente além do valor de valor de receita recorrente mensal proveniente dos novos clientes fechados em um mês, chamado de NMRR (New Monthly Recurring Revenue).

Taxa de Crescimento (Growth Rate)

É utilizada para acompanhar o percentual de crescimento da startup, com base em novos negócios e aumento da receita. Tendo em vista o apetite dos investidores e empreendedores por escalabilidade e rápidos crescimentos, esta taxa consegue mensurar as proporções de crescimento da startup.

Para o cálculo da taxa de crescimento, pode-se acompanhar a variação entre meses do resultado mensal do MRR, mas o ideal é fazer a análise também em períodos maiores, como trimestral, semestral ou anual. Nestes casos, calcula-se o total de receitas nestas bases temporais.

Regra dos 40 (R40)

Trata-se de uma regra prática para medir a eficiência do capital utilizado pela startup, muito utilizado para empresas SaaS. A R40 define que a soma entre a taxa de crescimento da receita e a taxa de EBITDA sobre a receita deve ser maior ou igual a 40%:

$$\% \text{ Crescimento da Receita Recorrente (ARR\%)} + \% \text{ margem EBITDA anual} \geq 40\%$$

Ou seja, se a startup estiver crescendo sua receita a taxas elevadas, pode comprometer sua rentabilidade no curto prazo. Mas caso o crescimento seja reduzido, é importante voltar ao equilíbrio do EBITDA.

Exemplo: caso a startup esteja crescendo a receita líquida em 80% ao ano, pode operar com taxas de EBITDA negativas em até 40%, que ainda assim temos um indicador positivo para o R40.

Pode-se também calcular o indicador em outros períodos menores (semestral ou trimestral).

GMV (Gross Merchandise Value) e Take Rate

O GMV é a principal métrica de desempenho de e-commerces e marketplaces. Esse indicador afeta diretamente o valuation de startups executando esses modelos de negócios e permite que empreendedores meçam o quanto de transações (em termos monetários) ocorreu em um período de tempo em suas plataformas. O GMV pode ser calculado mensalmente, trimestralmente e anualmente, por exemplo. Na prática, refere-se ao preço de venda cobrado ao cliente multiplicado pelo número de itens vendidos, não incluindo descontos, custos de devoluções e outros que possam estar envolvidos.

O take rate, por sua vez, é o percentual que marketplaces cobram pelas transações executadas em sua plataforma. Esse valor é um bom indicador do poder de negociação da plataforma: quanto mais alto o take rate, maior e mais exclusiva é a proposta de valor da empresa em determinado segmento.



1.2.2. Indicadores relacionados aos custos e despesas



Custo dos Produtos Vendidos (CPV)

Os custos de um negócio são todos os gastos ligados diretamente à produção dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Eles podem ser categorizados como custos variáveis ou fixos. Em geral, os custos aparecem logo após a Receita Líquida na DRE.

Custos variáveis:

Os custos variáveis são aqueles incorridos na produção de quaisquer bens ou serviços. Inclui custo de matéria-prima, embalagens, custo de mão de obra direta e inclusive custo de aquisição de clientes para negócios digitais. Se a empresa vender mais, portanto, os custos variáveis aumentam – e vice-versa.

Custos fixos:

Os custos fixos se mantêm iguais independentemente da quantidade de produtos ou serviços vendidos. Quer a empresa venda mais, quer a empresa venda menos, os custos fixos permanecem os mesmos. São exemplos de custos fixos: salário de funcionários relacionados ao produto ou vendas, aluguel de máquinas ou equipamentos envolvidos na confecção de produtos ou prestação de serviços, manutenção de equipamentos, entre outros.

Despesas Operacionais ou SG&A (Selling, General and Administrative Expenses)

As despesas estão ligadas aos gastos com a administração do negócio – necessários para manter a companhia funcionando, mas que não influenciam diretamente nos produtos ou serviços vendidos. Alguns exemplos de despesa são: aluguel de espaço, despesas relacionadas ao escritório como energia elétrica e internet, salários de executivos, marketing, entre outros.



1.2.3.

Outros indicadores financeiros

Capex vs Opex

A sigla **CAPEX** vem do inglês CAPital EXpenditure e significa Despesas de Capitais ou Investimentos em Bens de Capitais. Portanto, o CAPEX envolve todos os custos relacionados à aquisição de equipamentos e instalações que visam a melhoria de um produto, serviço ou da empresa em si (pode ser desde uma impressora até melhorias em bens como o terreno da empresa, por exemplo).

Já a sigla **OPEX** vem do inglês OPERational EXpenditure. Ao contrário do CAPEX, nesta modalidade o foco está nas Despesas e Dispêndios Operacionais e no Investimento em Manutenção de Equipamentos. Explicando em outras palavras: são os gastos cotidianos, como por exemplo despesas com funcionários, combustível, comercial, tributárias, manutenção de equipamentos e com serviços terceirizados.

Capital de Giro Líquido

Análise Horizontal vs Análise Vertical

2.0 Indicadores Financeiros

#Guia de Indicadores
para Startups



2.1 Conceitos importantes

Além dos indicadores financeiros, é fundamental conhecer em detalhe, especialmente como são afetados e o que afetam, os principais indicadores operacionais e de caixa da sua startup. Sem isso, torna-se praticamente impossível escalar a empresa.

Aprender, construir e medir é o que está por trás do lean startup, conceito amplamente difundido no ecossistema. Quando este ciclo é corretamente gerido é possível ter uma visão clara da saúde do negócio, comparar com benchmarks de mercado e destravar novas avenidas de crescimento. Trazemos abaixo alguns dos indicadores mais importantes e transversais que são acompanhados pelas startups.

2.2. Indicadores Operacionais:

Churn – Perda ou TurnOver de Clientes

Crescer a receita através de novos clientes é um grande desafio, e mantê-los é muito importante. Este indicador avalia a quantidade de clientes que deixam de comprar da empresa em um determinado período:

Churn mensal = quantidade de (clientes perdidos no mês) / (total de clientes do mês anterior)

Idealmente o cálculo deve ser mensal para acompanhar a rotatividade e evasão dos clientes no curto prazo, para melhor analisar o potencial do negócio em fidelização de seus clientes e, conseqüentemente, as suas chances de sustentabilidade.

O cálculo do churn é bastante efetivo no caso de negócio com compra recorrente, em especial no modelo SaaS. Negócios com vendas não recorrentes podem também medir o churn, mas neste caso talvez seja melhor realizar o cálculo em uma base de tempo trimestral ou mesmo semestral e que esteja mais alinhado ao ciclo de compra do produto/serviço.

Algum nível de churn é esperado e eventualmente até saudável e intrínseco a qualquer negócio. Alguns negócios que passam por pivotagem ou pela necessidade de alteração do perfil de clientes, podem enfrentar níveis de churn elevados e isso não ser um problema. Como referência deve-se buscar trabalhar com níveis de churn anuais abaixo de 5%, apesar de o ideal é sempre comparar com alguma referência do setor de atuação da startup.

Quando existem altas taxas de retenção ao longo de um período, isto indica um alto nível de engajamento dos clientes quanto ao produto/serviço da empresa. Um baixo churn também pode indicar uma alta eficiência na gestão dos fundadores, e um processo de leads bem qualificado que identifica clientes bem alinhados com a proposta de valor do negócio, além de um customer care efetivo.

2.2. Indicadores Operacionais:

Revenue Churn

De maneira análoga ao churn de clientes, o revenue churn avalia o total de receita perdida no período.

Revenue churn = Total de receita perdida no período / Total de receita no término do período anterior

Vale comentar que nem sempre um alto churn de clientes representará um alto revenue churn e vice-versa. É preciso analisar esses dois indicadores em conjunto para se ter uma análise mais precisa do que está acontecendo na startup.

Imagine o caso de uma empresa que possui um alto churn de clientes, mas um baixo revenue churn, isso pode indicar que, provavelmente, aquele perfil de clientes que está deixando a solução pode não ser o perfil ideal de cliente e que o produto não está atendendo às suas expectativas e necessidades. Por outro lado, suponha um baixo churn de clientes, mas um alto revenue churn. Dentre outras coisas, isso pode indicar uma elevada concentração de receita da startup em poucos clientes, o que pode vir a se configurar como uma fragilidade.

Net Revenue Churn

Já o Net Revenue Churn avalia o total de receita líquida perdida no período, ou seja, leva em consideração os efeitos das novas receitas de clientes da base (upsell e cross sell) e downsell que podem acontecer.

Net revenue churn = Total de receita perdida no período + (downsell - nova receita de clientes da base) / Total de receita no início do período

O upsell é o aumento no valor do preço pago por algum cliente, seja por contratação de novas funcionalidades ou por planos de maior valor. O downsell é o oposto e avalia a redução no valor do preço pago. O cross sell é a compra de serviços / produtos complementares.

Net Revenue Retention (NRR)

O NRR visa avaliar o que aconteceu sobre um mesmo grupo de clientes da base em um período, que normalmente é de 12 ou 24 meses.

Net Revenue Retention = (Total de receita no início do período + Upsells + Cross sells - Receita perdida no período) / Total de receita no início do período

O NRR avalia o quanto cada grupo de clientes da base (cohorts) está gerando de receita no período em relação ao seu valor no início do período. É uma importante métrica para avaliar como a startup vem crescendo com expansão dentro da base, dado que não leva em consideração a receita de novos clientes que foram adquiridos no período.

As melhores empresas SaaS, por exemplo, possuem NRR superiores a 110% anualmente. NRR menores do que 100% podem ser um sinal de alerta, dado que indicam que há problemas relevantes de retenção na startup.

Análise de Cohorts

Lado a lado com os indicadores de churn estão as análises de cohorts, que nada mais são do que segmentações realizadas na base de clientes, as quais permitem uma melhor identificação de padrões e fornecimento de insights sobre as características destes clientes e a retenção deles no tempo.

Uma análise de cohort permite que você tenha uma visão mais completa de como sua base de clientes está evoluindo ao longo do tempo. Ao invés de analisar números agregados de churn, com os cohorts é possível vê-los de maneira segmentada, geralmente mês a mês.





CAC - Custo para Aquisição de Clientes (Customer Acquisition Cost)

O CAC representa a soma de todo o valor utilizado para a obtenção de clientes, tais como gastos em vendas, com canais, com marketing e outras despesas relacionadas, sendo os principais: salário do time comercial e de marketing, comissões dos vendedores, custo com mídia e propaganda (online e off-line), despesas com agências de marketing e branding, descontos concedidos para novos clientes, criação de materiais e conteúdo de divulgação, ferramentas de automação de marketing, telefonia, etc.

$CAC = (\text{soma de todos os custos de Vendas e Marketing}) / (\text{quantidade de novos clientes adicionados})$

O maior desafio para o cálculo do CAC é contabilizar todos os custos relacionados a vendas e marketing, e ter disciplina na organização desta contabilização.

A medição do CAC determina a eficiência dos esforços comerciais, embora deva ser analisada em conjunto com outros indicadores e com o benchmarking de concorrentes ou com o mercado.

O ideal é acompanhar a evolução do CAC/cliente já que às vezes despesas maiores em um determinado mês não geram aumento de clientes no mesmo mês, mas devem gerar o crescimento em meses subsequentes.

Para análises mais sofisticadas, pode-se medir também o CAC segregando o custo total de aquisição/novos clientes adquiridos por meio de cada canal, o que possibilita avaliar de maneira comparativa os diferentes canais da startup e contribuir para a melhor definição da estratégia de go-to-market.

Com isso, passa ser possível responder perguntas como:

- O churn está melhorando ao longo do tempo para novos clientes?
- Para uma mesma base de clientes, em que momento há uma maior propensão ao churn?
- O churn estabiliza após algum tempo?

CAC Payback - Tempo de Retorno do CAC

Uma ramificação do indicador CAC utilizado por alguns investidores é o CAC Payback, ou meses para recuperar o CAC. Este indicador mede quanto tempo um cliente leva para gerar receita líquida suficiente para cobrir o CAC. É como se fosse uma espécie de breakeven ou ROI específico ao novo cliente adquirido.

$$\text{CAC Payback} = \text{CAC} / \text{Margem Bruta}$$

O tempo de recuperação do CAC tem um impacto direto no fluxo de caixa. Por exemplo, suponha que seus clientes levam 1 ano para retornar o CAC. Com isso, você terá que esperar 1 ano para poder reinvestir esse capital na empresa. Agora, imagine que o seu CAC Payback seja praticamente imediato (um exemplo é quando a empresa cobra 1 ano antecipadamente ou tem margem no Setup). Com isso, é possível reinvestir o capital na aquisição de novos clientes sem precisar de fundos externos, o que permite com que a startup acelere ainda mais.





LTV ou CLTV - Valor da Vida Útil de Clientes (Customer Lifetime Value)

O LTV ajuda a qualificar o resultado do esforço de vendas, já que escalar negócios a qualquer custo ou sem gestão é um grande risco.

O conceito do LTV é identificar o valor presente que cada cliente deixou na startup ao longo do período que ele consumiu seus produtos e serviços. A métrica deve trazer a valor presente o resultado da relação com o cliente durante o período do relacionamento estimado com este cliente.

Note que apesar do conceito demandar que o resultado seja trazido a valor presente, por simplificação, em especial nas startups early stage, normalmente o indicador é calculado a valor nominal, ou seja, sem trazer ao valor presente utilizando taxas de inflação ou outras taxas de desconto.

Existem formas elaboradas de cálculo do LTV, porém a mais simples é a seguinte:

$LTV = (\text{valor do ticket médio}) \times (\text{número de compras do cliente no período}) \times (\text{longevidade do relacionamento com o cliente})$

A análise desse dado exige uma atenção especial quanto ao tipo do negócio. Bens e serviços de valor reduzido e utilização recorrente costumam gerar clientes que retornam com frequência, enquanto bens e serviços de alto valor geram compras mais esporádicas.

Note que o ideal é calcular por cohorts o seu LTV pois isso permite encontrar diferentes grupos de clientes que trazem maior ou menor LTV ao negócio.

Uma outra forma de medir o LTV de forma agregada é utilizando o valor da receita média por usuário e o churn, da seguinte forma:

$LTV = (\text{Receita Total} / \text{Número de clientes ou usuários}) / (\text{Churn})$

Onde a Receita Total dividida pelo Número de clientes ou usuários é também comumente chamada de ARPA (Average Revenue Per Account) ou de ARPU (Average Revenue per User).

Relação entre LTV e CAC

A relação entre CAC e LTV é uma das métricas mais relevantes de uma startup, em especial as com modelo de negócio SaaS, e indica a sustentabilidade da escalabilidade da Startup.

$\text{Índice} = LTV / CAC$

Algumas referências citam que o índice deve ser maior do que 3 a 5x, ou seja, para cada R\$1 gasto com a aquisição de um cliente, este gera R\$ 3 a 5 de receitas durante todo seu relacionamento com a empresa. Obviamente, quanto maior o índice, melhor.



Note que para melhorar a relação, pode-se aumentar o LTV ou reduzir o CAC. Para aumentar o LTV, deve-se buscar meios com que o cliente consuma e gere mais receitas para a startup. Algumas alternativas são aumentar o ticket médio ou aumentar a fidelização do cliente. É importante entender a jornada do cliente, e como este extrai valor do produto ou serviço da startup.

Para reduzir o CAC, pode-se buscar minimizar o churn, através de um melhor processo de vendas e qualificação de leads, além do onboarding e customer service. Outra alternativa é medir as estratégias de vendas inbound e outbound e também o nível e especialização das equipes de vendas entre hunter, inside sales e executivos farmer, bem como as ações digitais, social selling, content marketing e outras formas diversas de estratégias complementares de vendas e que possam otimizar os custos de CAC.

MAU - Usuários/Clientes Ativos ou Recorrência (Monthly Active Users)

Indicador muito utilizado para empresas B2C e marketplaces em geral. A quantidade de usuários ativos mensais faz o contraponto quando apenas é analisada por exemplo a quantidade de downloads de um APP, ajudando a mensurar efetivamente a utilização e engajamento dos usuários. Apesar da quantidade de downloads ou usuários cadastrados ser importante, o MAU permite uma melhor análise da evolução ou retração na base de usuários ativos, que são de fato os geradores de receita futura ou receita recorrente.

Outros indicadores comuns são o DAU, ou daily active users, o WAU, weekly active users, e, ainda, a relação entre eles, como por exemplo o DAU/MAU.

Uma boa métrica para a maioria das startups de SaaS é 40% DAU / MAU durante dias da semana, retirando os feriados, o que significa que o usuário típico mensal visita o site pelo menos dois dias da semana por semana ou 8 vezes por mês. Já no caso do DAU / WAU o valor considerado bom é de 60%.

NPS - Net Promoter Score

O NPS é um indicador que calcula a probabilidade de um cliente indicar a empresa ou produto para outros clientes ou amigos.

A pergunta mais tradicional feita ao cliente é: “qual a probabilidade de nos recomendar ou indicar para um amigo ou novo cliente?”. A resposta é uma nota com uma escala de 0 a 10 (sendo 10 a maior nota), que classifica os clientes como:

Promotores – notas 9 e 10

Neutros – notas 7 e 8

Detratores – Notas 0 a 6

$NPS = (\% \text{ clientes promotores} - \% \text{ clientes detratores}) \times 100$

O cálculo do NPS leva em consideração o % de clientes promotores (quantidade de clientes que responderam com nota 9 ou 10 dividido pelo total de respondentes da pesquisa) subtraindo o % de clientes detratores (quantidade de notas 0 a 6 dividido pelo total de respondentes). Multiplica-se o resultado por 100 e, com isso, tem-se um número que varia de -100 a 100.

O NPS é constituído por 4 zonas de classificação:

Zona de Excelência: pontuação de 75 até 100.

Nesse patamar, provavelmente, a empresa possui uma legião de embaixadores da marca e consegue, consistentemente, gerar uma experiência muito positiva para seus clientes.

Zona de Qualidade: pontuação de 50 até 74.

Nesta zona, os pontos negativos percebidos pelos clientes não comprometem totalmente a qualidade do serviço ou produto. Assim, poucos ajustes precisam ser feitos para melhorar a experiência do consumidor em relação à sua empresa.

Zona de Aperfeiçoamento: pontuação de 0 até 49.

Começamos a ligar o sinal de alerta a partir dessa zona. É fundamental entender o porquê deste quadro. É preciso analisar em profundidade os feedbacks passados pelos clientes para identificar pontos de melhora.

Não se contente com respostas rasas, busque ir a fundo nos feedbacks.

Zona Crítica: pontuação de -100 até -1.

Zona crítica e, provavelmente, mostra que existem muitos clientes falando mal da sua empresa e da má experiência que ela gerou. É preciso com urgência entender e tomar as atitudes necessárias para não comprometer a longevidade e reputação do negócio.

CSAT - Customer Satisfaction Score

O CSAT é um indicador que avalia o percentual de clientes satisfeitos com sua startup, o qual facilita a descoberta de informações sobre quais são os gargalos que vem prejudicando a jornada do cliente e sua experiência no relacionamento com a sua empresa.

Para coletar este indicador, basta realizar algumas simples perguntas como: Qual o seu nível de satisfação com o nosso produto?

Qual o seu nível de satisfação com a entrega realizada?

Qual o seu nível de satisfação com o atendimento que acabou de receber?

Para coletar as respostas, há dois caminhos que são normalmente utilizados:

Escala numérica: avaliação por notas de 0 a 5, 0 a 7, 0 a 10

Escala de percepção: avaliação por termos como “satisfeito”, “indiferente”, “pouco satisfeito”, “ótimo”, “regular”, “ruim”

Do ponto de vista de diferença para o NPS, vale mencionar que diferente do CSAT, o NPS não é a pesquisa ideal para gerar insights de melhoria. Seu resultado aponta uma satisfação ou insatisfação geral com sua empresa.

Ciclo de vendas

Outro indicador, comumente analisado, é o tempo que corresponde a todo o tempo percorrido desde o início do contato com o lead até o fechamento da nova venda, o chamado ciclo de vendas.

Este indicador permite entender as particularidades de diferentes modelos de negócios, de diferentes setores e dos mais variados tamanhos de empresa. Algumas vendas são mais rápidas e objetivas. Outras são lentas, complexas e exigem mais trabalho. Conhecer estas diferenças entre os ciclos de vendas é fundamental para uma correta análise da máquina de vendas da startup.

Aliado a isso, é importante entender as taxas de conversão entre as diferentes etapas do funil de vendas, além de conseguir segmentar as análises em diferentes cohorts para melhor entendimento das oportunidades de melhoria.

2.3 Indicadores de Caixa:

Burn rate ou Cash Burn:

Métrica usada para calcular a velocidade que a startup consome caixa mensalmente para continuar as operações. Ocasionalmente refere-se a despesas totais, ou mais comumente relacionado aos recebimentos de caixa mensais menos despesas também mensais.

Por exemplo, suponha que a empresa tinha R\$ 1 mi em caixa no dia 1º de janeiro e que agora, em 1º de junho, havia apenas R\$ 500 mil sobrando na sua conta. Seu Burn Rate, então, é $(R\$ 1\text{mi} - R\$ 500\text{ mil})/5$, ou R\$ 100 mil/mês.

[#Guia de Indicadores para Startups](#)

Múltiplo do Cash Burn:

Uma outra forma de medir o burn é através do múltiplo do burn, um índice entre a queima de caixa do período dividido pela variação na geração de novas receitas recorrentes líquidas anuais:

Múltiplo do Burn = $(\text{Burn}) / (\text{ARR incremental líquido})$

O indicador ajuda a entender como está o equilíbrio entre o cash burn e a geração de novas receitas, ou seja, quantos R\$ são necessários para gerar R\$1 em novas vendas anuais recorrentes. Quanto menor o índice, melhor, já que se queima menos caixa para gerar novas receitas, e, portanto, mais eficiente é o crescimento da startup.

Abaixo algumas referências para o múltiplo do Burn:

< 1x = Excelente

1 – 1.5x = Ótimo

1.5 – 2x = Bom

2 – 3x = Preocupante

Acima de 3x = Ruim

O indicador pode ser usado para cálculos trimestrais, semestrais ou anuais, usando-se em cada caso o burn e o ARR incremental do período analisado, e ajuda a contextualizar o crescimento do negócio em função do investimento necessário.

Algumas startups caem na armadilha de investir demasiado no produto ou em crescer a base de clientes muito rápido, o que não é um problema se o product market fit for adequado (baixo churn, rápido payback do CAC, recorrência de uso, etc) e o crescimento das receitas for sustentável e com margens saudáveis. Porém taxas de burn mais elevadas (acima de 3) podem indicar um problema de product-market fit, e pode revelar um problema mais estratégico.



Runway

É um dos indicadores mais críticos para a sobrevivência da startup.

O runway é expresso em meses e indica quanto tempo o caixa disponível consegue suportar a queima mensal de caixa. Ou seja, é o tempo que a empresa ficará sem dinheiro projetando que suas receitas e despesas atuais permaneçam constantes.

Runway = Posição de Caixa Atual / Burn Rate

Recomenda-se, idealmente, que a startup tenha pelo menos de 6 a 12 meses de runway antes de uma próxima rodada de captação.

Se a taxa de burn rate for bem monitorada todo mês e gerenciado com alguns outros indicadores, é possível prever e ter uma noção de quanto tempo levará até precisar de um novo investimento. Portanto, é importante o acompanhamento mensal dos indicadores de maneira transparente para facilitar a abertura de novas rodadas de investimentos e seguir crescendo a empresa.

Saldo de Caixa

Apesar do crescimento de receita e usabilidade serem fatores de muita atenção na gestão das startups, é o caixa que determina se as startups quebrarão ou não, o famoso “cash is king”. Assim, nada mais relevante do que medir o saldo de caixa ao final de cada mês para ter o pulso de como está a saudabilidade do negócio e que medidas podem ser tomadas para melhorá-la.



3.0 Colocando tudo isso em prática

A

R

or
a



A melhor hora de iniciar a organização financeira de uma startup é sempre agora! Não deixe para pensar nisso quando for a hora certa, pois isso sempre ficará para depois. O melhor é começar sempre com o básico, mas com disciplina e organização neste básico, e crescer com o tempo, testando o que melhor se adequa ao momento da startup, e que gere valor para o negócio. Use sempre o pensamento “começar pequeno e ir aprendendo e testando”, o que é sempre melhor que não começar ou complicar demais. Ter informações consistentes e atualizadas é um sinal de profissionalismo que será muito valorizado pelo mercado ao longo da jornada da startup.

E nunca deixe de buscar informação adicional em sites, artigos e livros especializados. E busque suporte no ecossistema: existem muitos grupos que dedicam tempo e recursos para ajudar startups a crescerem e desenvolverem sua gestão.

Bora fazer acontecer? Boa sorte!

Dica de ouro: mantenha sempre as informações financeiras gerenciais e contábeis alinhadas e sempre atualizadas. Pouco adianta informar um determinado faturamento ou de resultado se este não está refletido na contabilidade. Investidores sempre analisam estas informações com muito cuidado, e a inconsistência leva a falta de credibilidade, o que compromete uma eventual rodada de investimento. E deixar para revisar as informações quando surgir uma conversa com potenciais investidores pode demandar tempo que o investidor talvez não tenha. Ter informações básicas organizadas em um data room facilita o trabalho, além de

garantir agilidade e evitar retrabalhos futuros. Timing é importante: um investidor (ou comprador) tem como missão investir (ou comprar) empresas, então ele existe uma janela de oportunidade para o negócio ocorrer. Se a startup não estiver pronta, a janela se fecha e o investidor (ou comprador) irá buscar outra!

Sobre o BR Angels

Formado em 2019, o BR Angels Smart Network é uma associação composta por mais de 150 CEOs e empresários de importantes empresas que, além de capital financeiro, entregam capital intelectual, valorizando, sobretudo, o conceito de Smart Money. O BR Angels surge não só para preencher a lacuna de atuação com Smart Money identificada entre os grupos de investimento anjo do Brasil, como também para suprir a falta de associações compostas por CEOs, conselheiros e importantes empreendedores dentro do segmento de startups no país.

Sobre o EVCF

Somos a comunidade dos futuros líderes de Venture Capital. Conectamos, educamos e inspiramos a próxima geração de Venture Capitalists por meio de uma comunidade forte e diversa. O Emerging VC Fellows é uma associação que conta com 250 fellows de mais de 90 gestoras de Venture Capital, trabalhamos na educação e conexão dos analistas e criamos uma ponte da indústria de VC com o ecossistema brasileiro, trazendo transparência e acesso.



Time Smart Finance BR Angels

Líder do projeto: José Bosco CEO Terphane Group
Stephane Kaloudoff - CEO Sociedade da Mesa
Cláudio Leão - Ex-Superintendente Bradesco Vida e Previdência
Paulo Mariotto - Co-Líder do grupo Smart Finance
Francisco Loschiavo - Sócio fundador CTI Global

Time EVCF

Luiz Silva Néto - Co-founder & Fellow do Emerging VC Fellows
VC Associate na ACE Startups
Victoria Scotoni - Content Lead & Fellow do Emerging VC Fellows
VC Associate na Capital Lab Ventures

#Guia de Indicadores
para Startups

Outras referências

Sobre mensuração e o reconhecimento das receitas:

https://tc.com.br/tc-school/contabilidade-financeira/cpc-47-resumo-exemplos?utm_term=&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=6791878774&hsa_cam=14070853808&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQjwg7KJBhDyARIsAHrAXaEOVXsnAuvPx9mIKi4w5i0I6vEdQQtoBhz4nCbwPY5WjTwYd4XcW2kaAsHmEALw_wcB

Sobre mensuração e o reconhecimento das receitas:

<https://blog.contaazul.com/glossario/regime-de-competencia/>

Benchmarkings para SaaS B2B: What metrics do VCs look at for signs of Product-Market Fit (PMF)

<https://medium.com/airtree-venture/b2b-saas-benchmarks-what-metrics-do-vcs-look-at-for-signs-of-product-market-fit-pmf-608e3133c516>

Para cálculos mais complexos do LTV: What's your TRUE customer lifetime value (LTV)? - DCF provides the answer

<https://www.forentrepreneurs.com/ltv/>

Cálculo do NPS: The Ultimate Guide to Your Net Promoter Score (NPS)

https://blog.hubspot.com/service/what-is-nps?utm_campaign=NAM%20Acq%20%5Ben%5D%20%7C%20Customer%20Service%20Metrics&utm_source=Metrics%20Calculator

Análise de Cohort

<https://www.cursospm3.com.br/blog/como-fazer-analise-cohort-e-por-que-ela-e-importante-para-pms/>

CSAT

<https://www.agendor.com.br/blog/csat/>

Cálculo de indicadores para qualidade do Burn

<https://medium.com/craft-ventures/the-burn-multiple-51a7e43cb200>
<https://www.slideshare.net/BessemerVP/bessemer-venture-partners-2019-state-of-the-cloud-130798518>

A Equação do Take Rate

<https://www.astellainvest.com/matrix/marketplaces-a-equacao-do-take-rate>



BR Angels
SMART NETWORK

**#Guia de Indicadores
para Startups**

Parceiro:



**Emerging
Venture Capital
Fellows**

Apoio:

lew'lara TBWA
The Disruption[®]
Company

Patrocínio:

