

[e-book]

Gestão eficiente: as métricas que levam sua startup ao sucesso

Descubra as principais métricas que empresas de tecnologia acompanham para crescer de forma sustentável e atrair investidores.

As métricas que são cruciais para garantir que sua empresa não apenas cresça, mas também prospere a longo prazo.

ÚLTIMA REVISÃO: JUL 2024

Introdução

Apesar de ser um tema amplamente discutido, são poucas as pessoas que conseguem definir de forma sucinta o que é uma startup. De fato, há diversas definições que, via de regra, giram em torno de conceitos como risco, incerteza, retorno exponencial. Contudo, dentre as diversas definições possíveis, uma que me agrada bastante é aquela trazida por Reid Hoffman: "começar uma startup é como se jogar do precipício e montar o avião em meio à queda" (tradução livre).

Não pretendo entrar na discussão acerca do conceito de blitzscaling. O que me chama atenção na definição dada pelo fundador do LinkedIn é que ela consegue ao mesmo tempo, trazer os conceitos de risco e incerteza, bem como, ainda que nas entrelinhas, a necessidade de se obter métricas para um voo seguro. Uma das imagens mais emblemáticas quando se pensa num avião é justamente a imagem da cabine do piloto, com uma enormidade de instrumentos e medidores, cada um com sua relevância para garantir a segurança da jornada.

E é sobre esse tema que eu gostaria de aprofundar hoje: métricas e indicadores para sua startup. Mais especificamente métricas e indicadores que nos revelam o quão eficaz é a máquina que estamos operando.

Boa leitura!



Leopoldo de Lima

Mentor e Investidor, liderou projetos de estruturação de aceleradoras de startups, gestoras de fundos de investimentos, além de M&A buy-side e sell-side.

O que são métricas e indicadores?

Métricas e indicadores são valores quantitativos mensuráveis utilizados por gestores, empreendedores, investidores e executivos para avaliar e acompanhar o desempenho e os resultados de projetos e/ou empresas.

Diferentes gestores deverão avaliar indicadores e métricas específicas, relacionadas às suas respectivas áreas de atuação, de modo a avaliar o desempenho de suas equipes e seus projetos. Por exemplo, líderes da área de marketing e comercial deverão avaliar métricas de desempenho de campanhas e ações de divulgação, bem como indicadores que permitam avaliar como os leads gerados estão sendo convertidos em novos clientes, prazos do ciclo comercial, entre outros.

Além disso, é usual que, para cada estágio da sua empresa, você esteja mais ou menos atento a um ou outro indicador. Como o próprio Reid Hoffman afirma, conforme a startup se desenvolve, você precisa escolher quais incêndios apagar. Na verdade, o autor fala de "deixar os incêndios queimarem", no sentido de que você tem de se concentrar naqueles incêndios que trazem real risco e podem destruir toda a empresa. E é aí que entra a importância de ter sob seu controle métricas e indicadores corretos e adequados para cada estágio da sua empresa.

	 FAMÍLIA	 TRIBO	 VILA	 CIDADE	 NAÇÃO
Número de Funcionários	1s	10s	100s	1000s	10,000s
Base de clientes	10.000s	100.000s	1Ms	10Ms	100Ms
Atendimento ao Cliente	0	1s	10s	100s	1000s+
Receita	<\$10M	\$10M+	\$100M+	\$1B+	\$5B+

Figura 1 - Diferentes estágios da startup (segundo Blitzscaling)

A Figura 1 acima traz a visão descrita em Blitzscaling acerca de como se dá a evolução de diferentes estágios de uma startup desde Família, quando todos os colaboradores se conhecem muito bem, compartilham muitas das decisões importantes e certamente possuem mais de uma atribuição cada. Na medida em que a startup se desenvolve, o número de funcionários cresce, aumentando a complexidade da gestão e trazendo a necessidade de processos e regras para garantir que o norte que foi definido pelas pessoas que estão no comando seja atingido. Naturalmente, os indicadores para uma startup que se encaixa na fase da Família ou Tribo tendem a não se adequar para aquelas que se enquadram como Cidade ou Nação. Ou mais: certamente algumas métricas e indicadores destas últimas poderiam sobrecarregar os fundadores que se encontram nos estágios de Família ou Tribo.

Quais as principais métricas de uma startup?

Dentre os conjuntos de métricas e indicadores mais usuais estão os indicadores financeiros e os indicadores operacionais. Os indicadores financeiros são aqueles que medem caixa (combustível), queima de caixa (consumo) e runway (autonomia). Geralmente esse conjunto de indicadores são universais, independente do setor, estágio ou modelo de negócios da startup.

Os indicadores operacionais, por sua vez, podem variar bastante de acordo com o estágio, modelo de negócios e até mesmo setor da startup. A seguir, trago uma breve descrição de alguns destes indicadores para ilustrar:

Indicadores Financeiros:

- **Receita Mensal Recorrente (MRR):** utilizado por startups que possuem modelos de negócios baseados em assinaturas ou planos. Com base no MRR, é possível avaliar o desempenho recente e fazer algumas projeções.
- **Receita Anual Recorrente (ARR):** basicamente anualização do MRR, multiplicando este por 12.
- **Taxa de crescimento:** informa a velocidade com a qual a startup consegue aumentar sua base de clientes e receitas.
- **Burn Rate:** reflete a queima de caixa da companhia num determinado período. Geralmente se utiliza a base mensal.
- **Runway:** dado o consumo mensal de caixa (burn rate) e o saldo existente de caixa, o runway nos informa os meses de caixa que a companhia ainda possui.
- **Life Time Value (LTV):** talvez uma das métricas mais relevantes, o LTV informa o valor que o cliente deixa na startup uma vez que esse cliente é ativado. Para se calcular o LTV é necessário compreender e mensurar bem métricas como receita por cliente (ticket médio), margem de contribuição e churn.

Indicadores operacionais:

- **Engajamento:** quanto dos clientes pagantes de fato usam a solução? Qual a frequência dessa utilização? A depender do modelo de negócios, convém utilizar métricas mensais (MAU - monthly active users) ou até mesmo diárias (DAU - daily active users).
- **Taxa de cancelamento (Churn):** na medida em que os clientes saem da base, se diz que eles "deram churn". Esse indicador revela a taxa de cancelamento e convém avaliar tanto a métrica em si mas entender também os motivos do churn.

- **CAC (Customer Acquisition Cost):** refere-se ao custo de aquisição por cliente. Para se estimar o CAC é preciso somar todos os valores associados à aquisição do cliente e dividir pelo número de novos clientes obtidos no mesmo período. Por exemplo: se o time de marketing e vendas gastou R\$ 1.5 milhão num mês e trouxe 250 novos contratos, o CAC é de R\$ 6 mil.
- **NPS (Net Promoter Score):** de forma simplificada, o indicador consiste numa série de questionamentos feitos aos clientes de modo a avaliar a satisfação com o serviço ou produto, classificando os clientes como detratores, neutros ou promotores.

É ainda possível (e conveniente) mesclar alguns desses indicadores para trazer novas informações e interpretações pertinentes. Certamente, você já deve ter lido a respeito da razão entre LTV/CAC. De forma sucinta, a razão entre LTV e CAC informa o quão eficiente uma companhia é em retornar os investimentos associados à aquisição de novos clientes. Como regra de bolso, muito se fala que uma razão igual ou superior a 3X indica uma empresa saudável, ao passo que uma razão superior a 5X indica que a companhia tem espaço para crescer ainda mais rápido. Um bom resumo sobre o uso correto dessa métrica e a relação entre LTV/CAC e valuation da startup é feito pela A16Z e pode ser acessado [aqui](#).

Outro exemplo de análise combinada de indicadores é o próprio CAC. No exemplo acima, a informação de que o CAC é de R\$ 6 mil é por si importante, mas muito limitada. Para uma análise mais precisa, é importante compreender o próprio histórico do CAC, o ticket médio, o padrão do mercado, entre outros. Da mesma forma, indicadores como CAC Payback (definido como período, em meses, para que se consiga retornar o custo de aquisição do cliente), poderá indicar se o indicador está adequado ou não. Especificamente sobre este último indicador (CAC Payback), há uma grande disponibilidade de relatórios com benchmarks para empresas SaaS, geralmente com foco no mercado dos EUA. Um bom relatório que geralmente indico é aquele disponibilizado anualmente pela KBCM, disponível [aqui](#).

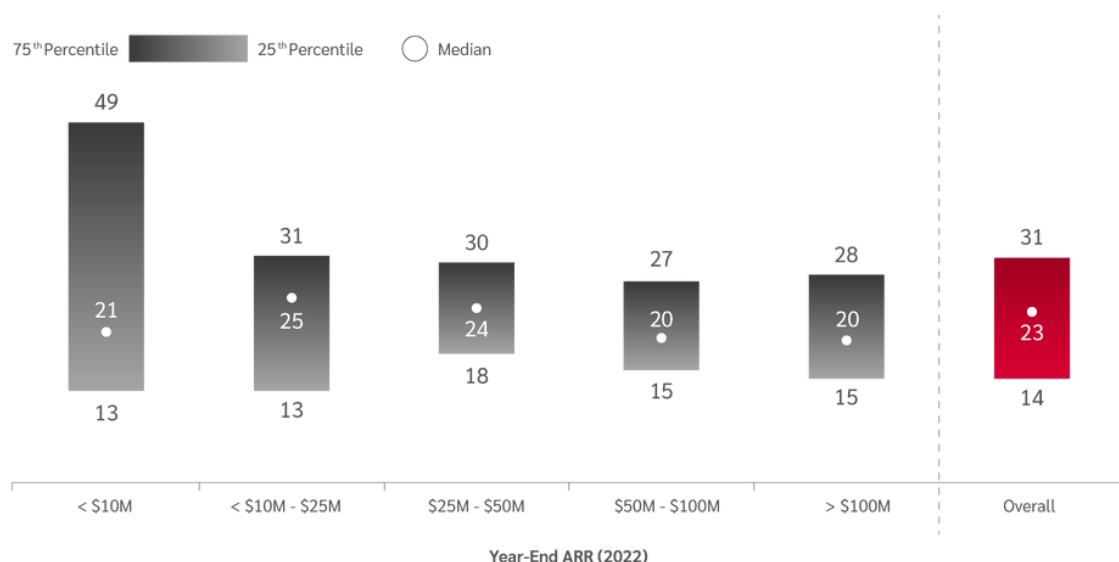


Figura 2 - CAC Payback, em meses (Fonte: KBCM)

Na Figura 2 acima temos uma amostra da pesquisa anual da KBCM para empresas SaaS nos Estados Unidos. Pelo benchmark, nota-se que há uma diferença de CAC Payback conforme o tamanho das empresas, medido pelo ARR ao final do ano. Considerando esses parâmetros e tendo calculado o payback para o CAC de R\$ 6 mil, é possível inferir o quão razoável está o CAC estimado em nosso exemplo.

Indicadores de eficiência de capital:

Nos últimos anos, sobretudo após o período de capital barato e valuations inflados durante a pandemia, maior atenção tem sido dispensada ao tema de eficiência de capital. Essa mudança de comportamento entre investidores e empreendedores é bem explicada [neste texto](#) do TechCrunch. Em resumo, o artigo relata o fato de que até meados de 2022, com juros baixos no mercado (leia-se "dinheiro barato") as reuniões com investidores se concentravam em métricas de crescimento, dando menor ênfase ao quão sustentável e saudável era tal crescimento - muito em linha com o que prega o Blitzscaling.

Com a virada que ocorreu no mercado - elevações de taxas de juros e maiores incertezas no ambiente macroeconômico e político - os investidores passaram a ser mais seletivos e as reuniões com gestores de VC passaram a contar com temas associados à qualidade da receita, sustentabilidade do crescimento, duração do caixa da empresa (runway), entre outros. Foi nesse período que se observou uma série de startups que falharam em captar novas rodadas e se observou uma elevação no número de down rounds (termo usado para quando uma startup capta a um valuation inferior ao da última rodada). Esse movimento pode ser bem visualizado na Figura 3, abaixo.

Ali, se observa o percentual de rodadas que foram caracterizadas como down round a cada trimestre, sendo que o primeiro trimestre de 2022 marcou o piso da série histórica com 5,2% das rodadas. Desde então, os down rounds se tornaram mais e mais comuns, sendo que 2023 (até o terceiro trimestre, onde temos a série histórica) é marcado por um percentual constantemente acima dos 18%.

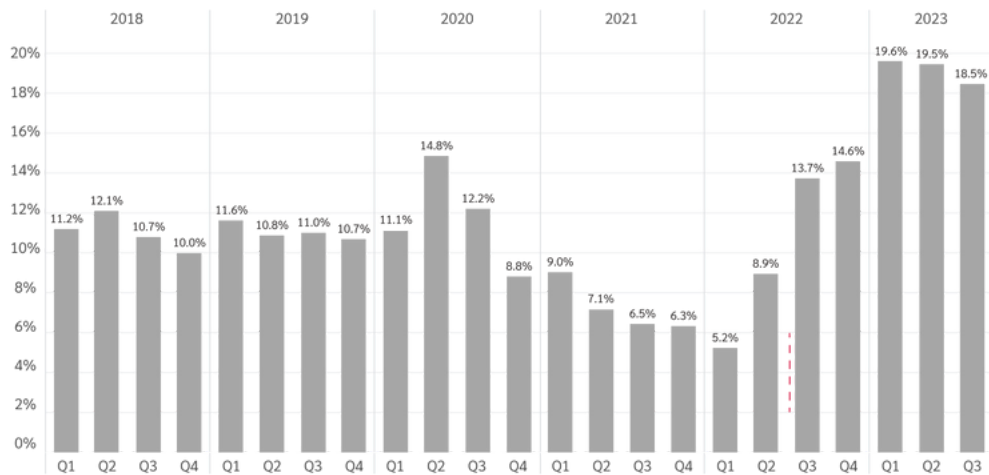


Figura 3 - Relação de Down Rounds por trimestre no mercado dos EUA
(Fonte: <https://carta.com/blog/down-rounds-2023>)

É neste cenário que os indicadores de eficiência de capital ganham relevância: em meio a discussões sobre a viabilidade ou não de realizar uma nova rodada; sob a incerteza da manutenção do modelo atual de gestão; em alguns casos diante da possibilidade (ou necessidade!) de levantar uma nova rodada ou até mesmo vender sua empresa com um deságio relevante frente a última captação; etc. E é justamente para evitar tais situações que todo empreendedor e todo investidor deveria incluir em seu playbook um conjunto de métricas que permita acompanhar a saúde de suas operações continuamente (no caso dos investidores, até mesmo antes de ingressar nas companhias).

Há uma série de indicadores que podem ser caracterizados como indicadores de eficiência de capital. Assim como os demais indicadores, convém sempre entender o que cada indicador informa e, sobretudo, qual o momento e estágio da sua startup, de modo a interpretar melhor o indicador para a fase atual da sua empresa. Abaixo trago alguns exemplos de indicadores que trazem informações sobre eficiência da startup:

- **Margem Bruta:** em que pese este seja um indicador intrinsecamente financeiro, se pode dizer que essa métrica é a mãe de toda a eficiência operacional de uma empresa. Dessa forma, é essencial que todo empreendedor saiba calcular corretamente sua margem bruta, bem como avaliar se ela está adequada ou não. De forma simplista, este indicador avalia qual o percentual da receita líquida após a empresa pagar todos os custos para entregar o serviço ou produto a seu cliente. Tipicamente empresas com modelos de SaaS possuem margens brutas elevadas, em alguns casos superando 80%.
- **RPE (Revenue per Employee - Receita por funcionário):** este indicador traz a receita por colaborador de uma startup. Geralmente é medido considerando o ARR mais atual dividido pelo número de FTE (full time employee - ou colaborador de tempo integral). Naturalmente, quanto mais enxuta uma operação, maior tende a ser o RPE, indicando que a startup segue num caminho mais sustentável do ponto de vista financeiro.
- **Rule of 40:** trata-se na verdade de uma regra de bolso para dosar o trade-off entre crescimento e rentabilidade. De forma resumida, se assume que a soma da taxa de crescimento da receita e a margem de fluxo de caixa deve superar 40% para empresas de bom desempenho. Por exemplo: se uma empresa apresentou crescimento de 80% no último período, mas apresentou uma margem de fluxo de caixa (FCF margin) de -45%, o indicador de Rule of 40 desta startup seria 35, muito próximo do parâmetro de 40. Esse resultado, por si só, indica que a empresa está perto de apresentar um desempenho tido como adequado. Naturalmente, startups que já atingiram maior grau de maturidade e geração de caixa, geralmente apresentam também menores taxas de crescimento. Esse trade-off fica bem explicitado na Figura 4 abaixo. Mais adiante, vamos passar por alguns benchmarks que permitirá uma comparação e análise mais profunda deste indicador.

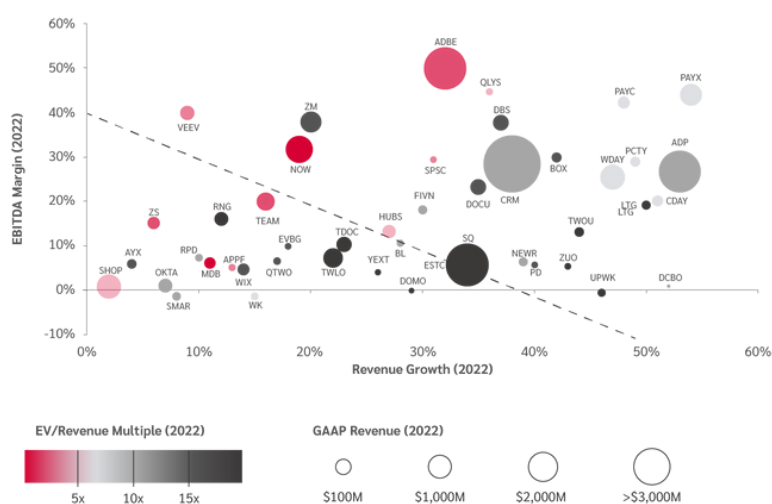


Figura 4 - Rule of 40 de companhias públicas. (Fonte: KBCM)

- **Eficiência de Capital:** este indicador revela o quão eficiente a empresa é em gerar valor para seus acionistas. Na verdade, há algumas formas de se chegar a essa informação. O relatório da KBCM (a ser comentado adiante), traz este indicador como medida do tempo e volume captado necessário para uma startup atingir determinado ARR. Por exemplo: tendo por base o ano de 2022, as startups pesquisadas pela KBCM demandaram em média 4,5 anos e US\$ 8 milhões captados para atingir ARR de US\$ 5 milhões. Naquele mesmo ano, as startups pesquisadas que atingiram ARR de US\$ 50 milhões demandaram 8,5 anos e US\$ 45 milhões para chegar a tal marca.

Uma forma alternativa de se estimar eficiência de capital é buscar informações que muitas vezes se tornam públicas de seus pares, comparáveis e concorrentes. Um exemplo: digamos que você tenha uma startup de telessaúde, certamente um player que está em um slide do seu pitch deck como benchmark e/ou concorrente é a Conexa. Pelas notícias públicas sabe-se que eles possuem um volume de vidas cobertas na casa de 20 milhões de pessoas e cerca de 600 mil consultas mensais. Considerando o valor captado da ordem de R\$ 232 milhões (conforme disponível no crunchbase), é possível chegar a indicadores de quanto tempo e recurso captado esta companhia demandou para chegar a tais resultados e, a partir daí, comparar com sua operação.

- **Sales Efficiency (magic number):** basicamente este indicador informa o quanto uma empresa traz de receita para cada unidade monetária investida em marketing e comercial. Também se trata de uma regra de bolso e, via de regra, se assume que o parâmetro (por isso apelidado de magic number) é 0,75. Ou seja, para cada dólar investido em marketing e comercial, uma startup que opera no modelo SaaS B2B deveria trazer ao menos 0,75 dólar de receita nova.
- **Razão entre queima de capital e crescimento de receita (revenue burn multiple):** informa o quanto a companhia queima de caixa para cada dólar (ou real) de receita incremental. É medido dividindo a queima de caixa do último período pela receita incremental deste mesmo período.

Como pode ser observado nos indicadores acima, a análise deles convém ser feita tanto de forma combinada, quanto também é importante ponderar alguns indicadores conforme a maturidade da startup. Naturalmente uma empresa muito early stage tenderá a ter um indicador de RPE relativamente baixo, que reflete suas vendas ainda incipientes. Da mesma forma, uma startup que ainda esteja testando hipóteses acerca de seu ICP, canais de venda, etc, dificilmente conseguirá apresentar um indicador de Sales Efficiency calibrado.

Onde obter indicadores e benchmarks

Agora que você já possui uma boa noção acerca de indicadores, é importante se aprofundar sobre como calcular cada um deles e, sobretudo, como buscar benchmarks para comparar sua operação com a média de mercado e com empresas de estágios semelhantes e modelos de negócios comparáveis. A boa notícia é que há uma boa disponibilidade de relatórios atualizados periodicamente que trazem benchmarks de vários dos indicadores mencionados acima para startups. Esses relatórios geralmente apresentam indicadores por faixa de faturamento e também por modelo de negócio, o que permite uma comparação mais precisa com a sua operação.

A notícia não tão positiva é que quase a totalidade desses relatórios têm como base o mercado americano, o que traz a necessidade de alguma ponderação antes de simplesmente aplicar esses indicadores para uma análise com operação local. Naturalmente, para diversos desses indicadores, é preciso converter as unidades monetárias de dólar para real. Além disso, alguns indicadores de eficiência de capital podem exigir uma análise mais profunda. Por exemplo: imagine uma empresa de games, cuja principal linha de custo são os programadores, é bem sucedida no seu aspecto comercial e tenha boa concentração de clientes fora do Brasil. Nesse caso específico, pode ocorrer de termos o indicador de RPE acima da média, pois teríamos uma empresa com receitas em dólar e custos em reais. Indo um pouco além, a depender de quando o indicador for analisado, pode haver uma forte influência da variação da taxa de câmbio, que tem sido relativamente volátil nos últimos meses.

Feita essa ponderação, apresento abaixo algumas fontes de indicadores e benchmarks que podem auxiliar o empreendedor e o investidor na análise de suas operações:

- **a16z guide growth metrics**: trata-se de uma base de dados montada pelo time da a16z, um dos principais fundos de VC dos EUA. Possui foco em modelos SaaS B2B e permite a comparação de diversos dos indicadores apresentados conforme faixa de faturamento e modelo de negócios.
- **openview saas benchmarks**: relatório atualizado anualmente com diversos indicadores financeiros e operacionais para startups SaaS B2B conforme faixas de faturamento. O quadro mais emblemático deste relatório talvez seja o apresentado na figura abaixo, onde se pode visualizar uma série de indicadores por faixas de faturamento, tendo tanto a mediana como uma banda entre 25 e 75 percentis.

	<\$1M	\$1-5M	\$5-20M	\$20-50M	>\$50M
SIZE AND GROWTH					
Employees	12 (6-20)	34 (20-50)	55 (34-91)	165 (120-200)	450 (333-744)
Yoy Growth Rate	90% (20-157%)	58% (25-100%)	35% (25-100%)	24% (11-39%)	25% (20-35%)
FINANCIAL					
Sales & Marketing Spend	27% (20-30%)	35% (20-60%)	31% (19-46%)	40% (30-59%)	45% (28-59%)
R&D Spend	40% (22-60%)	40% (28-60%)	29% (20-40%)	30% (21-34%)	24% (22-29%)
Gross Margins	85% (20-30%)	80% (72-88%)	75% (61-85%)	80% (76-86%)	80% (69-80%)
Monthly Burn Rate (in 000s)	\$50k (\$50-176k)	\$175k (\$50-375k)	\$175k (\$0-375k)	\$113k (\$0-1,250k)	\$175k (\$0-1,750k)
SAAS VALUE DRIVERS					
CAC Payback (months)	8 (5-11 mo's)	11 (5-16 mo's)	14 (8-17 mo's)	22 (13-25 mo's)	8 (14-25 mo's)
Gross Dollar Retention	84% (78-95%)	90% (72-95%)	85% (79-92%)	85% (80-89%)	89% (85-94%)
Net Dollar Retention	100% (90-120%)	99% (88-107%)	102% (92-110%)	104% (92-106%)	102% (93-109%)
SIZE AND GROWTH					
Woman In Leadership	19% (0-39%)	25% (15-34%)	20% (14-31%)	28% (20-35%)	30% (20-37%)
Underrepresented Minorities leadership	0% (0-25%)	0% (0-20%)	0% (0-16%)	14% (5-24%)	10% (10-25%)

Figura 5 - Indicadores financeiros e operacionais por faixa de ARR (USD)

- KBCM - Sapphire Ventures: trata-se de relatório também anual divulgado pelo Key Bank. Talvez seja um dos relatórios mais completos, contando com indicadores que vão desde marketing e comercial, como taxas de conversão por etapas do funil de vendas, até indicadores financeiros e operacionais.
- Report SaaS Brasil: é importante dar destaque para o trabalho realizado pela Buiders2Builders que replica o esforço do relatório da Openview para o mercado brasileiro. Dessa forma, temos aqui alguns dos indicadores financeiros e operacionais apresentados pela Openview para uma amostra de startups brasileiras, apresentadas tanto por faixa de ARR (em reais), como também por estágio das star

Comentários finais

Como foi exposto até aqui, não só a diversidade de indicadores é grande, mas também a forma de cálculo e de leitura de alguns indicadores podem ter leves mudanças a depender do modelo de negócios da startup e/ou estágio da startup. Por isso, manter um bom dashboard de métricas é uma tarefa essencial para um bom gestor.

Ao exercitar a disciplina de manter esse dashboard atualizado, o empreendedor terá alguns benefícios, entre os quais destaco:

- Sustentabilidade do crescimento da operação: o simples exercício de medir e eficácia de diferentes áreas da sua empresa o levará para corrigir os rumos e buscar rotas de crescimento mais sustentáveis;

- Permite alongar o caixa da companhia: os indicadores de eficiência de capital guiarão as decisões da companhia para um uso mais consciente do capital;
- Passa maior credibilidade para investidores: um dashboard bem consolidado e, sobretudo, bem fundamentado, colocará sua startup em evidência junto a seus investidores atuais e também junto a potenciais investidores. Dessa forma, é possível que captações futuras possuam processos menos trabalhosos para uma startup que possui a disciplina de manter o dashboard bem atualizado.

Complemente seu
aprendizado com outros
temas e ferramentas da
Central de Conteúdos
Questum.

- [Fundraising Canvas - estratégia de captação de recursos](#)
- [M&A Canvas - estratégia de exit para empresas de tecnologia](#)
- [Modelo de Business Plan - planejamento financeiro](#)

Questum'

questum.com.br