

CONFIRA 9 INDICADORES MAIS IMPORTANTES PARA OS STARTUPEIROS



Introdução	3
Estágios de uma startup.....	4
Importância da análise de indicadores	6
Indicadores mais importantes para startups	9
Dicas para definir e acompanhar indicadores	16
Conclusão	18
Sobre o SEBRAE.....	19

Introdução

Startups precisam **testar e aprender com alta velocidade**, tendo em vista a melhoria dos seus produtos, o amadurecimento do modelo de negócio e o seu crescimento. Nesse processo, o uso de indicadores de desempenho é algo imprescindível.

Resumidamente, você pode pensar no **indicador como um tipo de termômetro**, pois ele ajuda a avaliar o que vai – e o que não vai – bem no seu empreendimento. E mais: subsidia a criação de estratégias, o desenvolvimento de novos produtos e a definição de metas.

Apesar de importante, ainda existem muitas dúvidas ligadas ao assunto. Por exemplo: quais indicadores utilizar em minha startup; com que frequência esse levantamento deve ser feito; preciso compartilhar os resultados com a equipe de trabalho?



Pensando na relevância do tema, **criamos este e-book**. Você vai entender por qual razão monitorar indicadores, como fazer isso na startup e quais os indicadores mais relevantes. Portanto, continue atentamente com a sua leitura e faça proveito das informações!

ESTÁGIOS DE UMA STARTUP

O estágio de vida de uma startup **determina várias outras coisas**, como sua estratégia competitiva e o gerenciamento dos seus produtos. Também define os indicadores que serão monitorados, delimitando o que é – e o que não é – prioritário naquele momento.

Imagine, por exemplo, uma startup em maturidade. É muito útil que ela avalie o nível de eficiência operacional, bem como a **margem líquida do exercício**. Os mesmos indicadores podem não ser tão expressivos para startups iniciantes, que estão começando.



Agora, pontuamos os principais estágios de uma startup. Veja!

- **Início:** é a fase do MVP, quando a startup lança o produto mínimo viável, começa a testá-lo e desenhar seu modelo de negócio. Trata-se do ponto de partida.
- **Crescimento:** se o MVP se saiu bem, é hora de escalar o negócio e crescer. Nesse estágio, a startup costuma contar com aceleradoras e incubadoras, assim como com o capital de investidores-anjo. O foco é o crescimento acelerado.
- **Validação:** é o momento em que a startup se mostra sustentável, atingindo um ponto de equilíbrio (*breakeven*) entre seu total de receitas e despesas. É um estágio difícil e que exige a ótima administração das entradas e saídas de caixa.
- **Maturidade:** é o estágio final, no qual o crescimento do empreendimento começa a desacelerar, e a startup se consolida no mercado.

Na medida em que a startup passa pelos diferentes estágios, **utiliza-se de estratégias e estilos de liderança totalmente diferentes**. Para facilitar essa gestão, é importante definir e acompanhar os principais indicadores. Isso será discutido nos próximos tópicos.



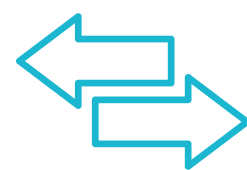


IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE INDICADORES

Por qual motivo gastar tempo, dinheiro e energia com o levantamento e a análise de indicadores-chave de desempenho (os chamados de KPIs – *key performance indicators*)? É realmente útil investir recursos escassos para avaliar os resultados da startup?

Para ambas as perguntas, **a resposta é “sim”**. Existem muitas vantagens ligadas ao uso frequente e bem-estruturado de KPIs, permitindo que a startup compreenda melhor sua operação, bem como seus clientes, competidores e mercado de atuação.

O primeiro benefício é que, com KPIs, a startup pode mensurar sua gestão. Ou seja, tem condições de avaliar com números o que está dando certo e o que precisa ser ajustado. Isso garante uma análise mais precisa, eliminando o achismo da equação gerencial. Veja outras vantagens:



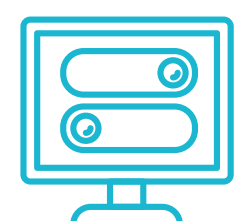
- facilita o diagnóstico de pontos fortes e fracos do empreendimento;



- melhora o acompanhamento dos objetivos de longo prazo e das metas de curto prazo;



- promove mais números que corroboram a viabilidade do negócio;



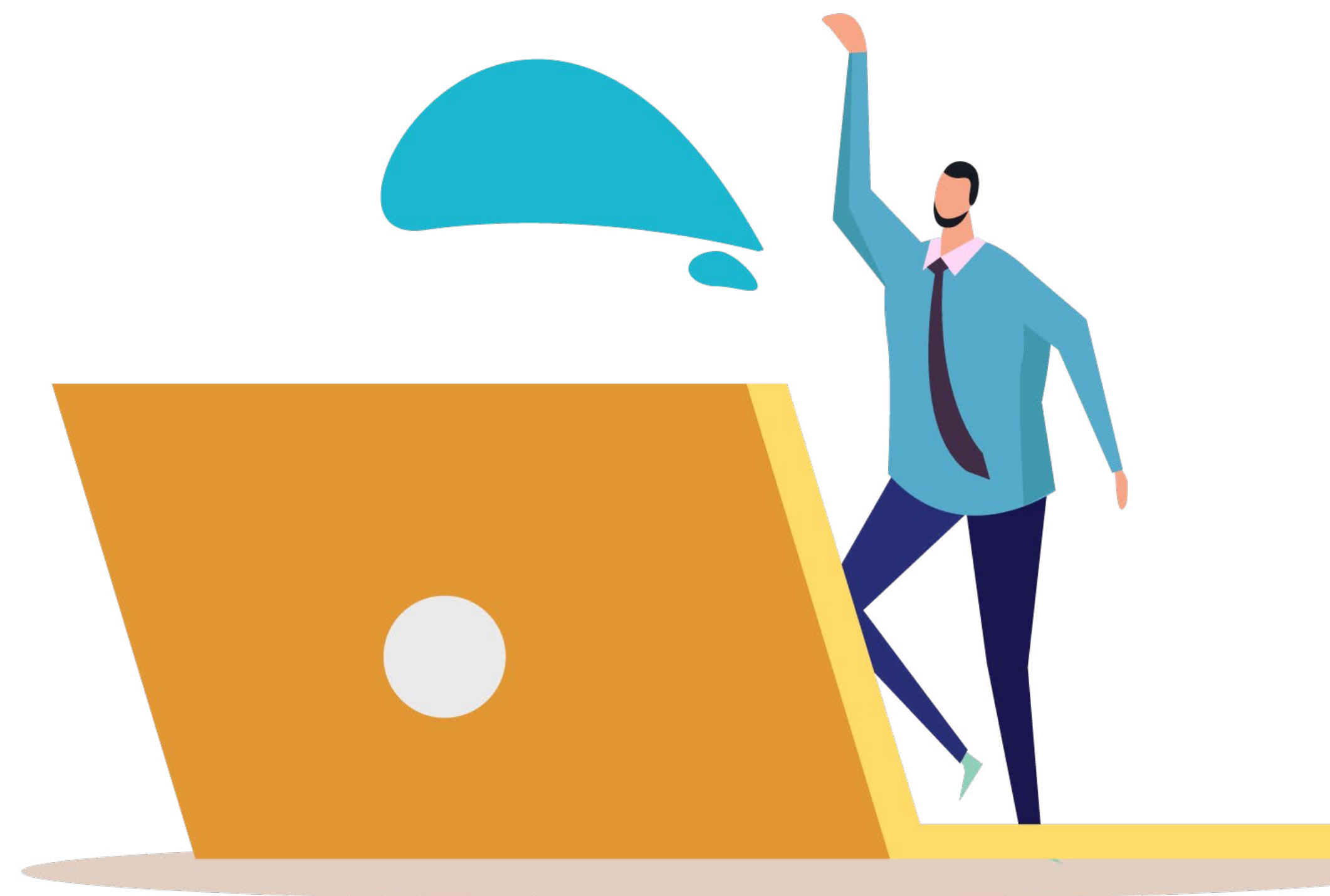
- gera mais confiança nos investidores (*equity*) e credores (dívida externa);



- resulta em insights que podem reconfigurar o modelo do negócio e o seu produto;



- melhora a compreensão do público-alvo e das necessidades dos clientes finais.





Existem vários outros benefícios, tantos quanto é possível imaginar. Exatamente por isso, o ideal é que a startup selecione e monitore um conjunto de KPIs alinhados à sua estratégia e ao seu estágio. Adiante, explicamos os principais indicadores de desempenho e como utilizá-los.



INDICADORES MAIS IMPORTANTES PARA STARTUPS

Podemos dividir os indicadores em três blocos: **mercadológico, operacional e financeiro**. O primeiro relaciona a startup ao seu mercado. O segundo lida com aspectos operacionais, como a eficiência diária. O último foca nas finanças, avaliando viabilidade e rentabilidade do que está sendo feito. A seguir, explicamos 9 KPIs ligados a esses grandes blocos.

NET PROMOTER SCORE (NPS)

O Net Promoter Score é um indicador muito importante, independentemente do estágio ou da estratégia da startup. Seu objetivo é avaliar o nível de lealdade dos clientes, classificando-os como **promotores ou detratores da marca**. Para utilizá-lo, aplica-se a seguinte pergunta:

- *em uma escala de 0 a 10, sendo 0 o menor e pior valor, o quanto recomendaria nossa empresa para um amigo ou familiar?*

Quanto maior a nota atribuída pelo cliente, melhor. Notas 9 ou 10 representam clientes promotores, que são leais à startup e recomendam seus produtos. Notas intermediárias (7 e 8) dizem respeito a clientes neutros. Notas baixas (0 até 6) referem-se aos detratores.

Você também pode calcular a pontuação de NPS da startup, **que vai de -100 até 100**. Para tanto, basta subtrair o percentual de detratores daquele de promotores (ou seja, % de detratores - % de promotores). O ideal é que a pontuação seja acima de 50 pontos.



TAXA DE CRESCIMENTO POR FATURAMENTO

Um dos fatores mais importantes nas startups é sua taxa de crescimento. Quando mais acentuada for a taxa de crescimento, maior será o valor de mercado da startup e a probabilidade de superar seus competidores. Para monitorar esse KPI, basta utilizar o seguinte cálculo:

- $\text{Crescimento (em \%)} = \left(\frac{\text{faturamento atual} - \text{faturamento anterior}}{\text{faturamento anterior}} \right) \times 100$

Se uma startup faturou R\$110 mil no ano atual e R\$100 mil no anterior, ao utilizar a fórmula, notará um crescimento de 10% (110-100/100). É possível utilizá-la para diferentes períodos, como o faturamento mensal, trimestral ou semestral.



TICKET MÉDIO

O ticket médio é um KPI bastante utilizado, além de útil. Ele calcula o valor médio das vendas em função de outro fator (como o número de clientes, vendas ou produtos). Assim, é possível conhecer melhor o potencial da startup e avaliar seu posicionamento.

A fórmula geral de interesse é a seguinte:

- **Ticket Médio (em R\$) = volume de receita mensal / fator de interesse**

Portanto, para conhecer seu ticket médio por cliente, divida sua receita mensal pelo número de clientes que compraram na sua startup. Nos outros casos, a divisão é feita pelo número de vendas efetivadas ou pelo número de itens, isto é, produtos vendidos.

Não existe um ticket médio ideal. O valor final depende do produto que está sendo vendido, do perfil do cliente e do posicionamento competitivo da startup no mercado. De todo modo, ao conhecer seu ticket, poderá definir estratégias para aumentá-lo ou mantê-lo.





CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES (CAC)

O custo de aquisição de clientes (CAC) é um KPI crucial às startups. Ele calcula o quanto é gasto para adquirir cada novo cliente, tornando-o parte da carteira do negócio. Para utilizar o CAC, basta relacionar dois itens, como apresentado na fórmula seguinte:

- **CAC (em R\$) = total gasto em marketing e vendas / número de clientes adquiridos**

Em essência, o CAC avalia a eficiência do processo de aquisição de clientes. Quanto menor o valor gasto e maior o volume de clientes convertidos, melhor. É preciso considerar todos os custos com a aquisição de clientes, como investimentos em publicidade e redes sociais.

LIFETIME VALUE (LTV)

O valor de um cliente para a startup não se resume a uma única compra, mas ao **total de compras ao longo do relacionamento com o negócio**. Para mensurar esse valor final, é útil aplicar o indicador chamado de LTV. Seu cálculo é razoavelmente simples:

- $LTV \text{ (em R\$)} = \text{ticket médio por venda} \times \text{média mensal de vendas por cliente} \times \text{média de tempo de relacionamento (em meses)}$

Ou seja, o valor de um cliente depende do valor médio das suas vendas, da frequência de compras e do tempo de relacionamento. Assim, pode-se ter uma compreensão clara da receita que um cliente pode gerar para a startup, incluindo o tempo na equação.

Imagine, por exemplo, uma startup que oferece serviços por assinatura, sendo que cada assinatura gera uma receita mensal de R\$49,50, e os clientes passam cerca de 16 meses com a startup. O LTV ($49,50 \times 1 \times 16$) é R\$ 792,00, número muito superior à venda unitária.

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)

Um fator determinante para o sucesso de startup é a qualidade das suas decisões de investimento. É preciso investir em projetos ou produtos com alto índice multiplicador — do contrário, o negócio é prejudicado. Veja como calcular o retorno sobre o investimento:

- $ROI \text{ (em\%)} = \frac{([\text{retorno obtido} - \text{investimento inicial}] / \text{investimento inicial}) \times 100$

Se, por exemplo, uma startup investiu R\$ 100 mil no planejamento e desenvolvimento de um produto e nota que sua comercialização gerou um incremento de R\$ 256 mil ao caixa da empresa, então seu ROI foi de 156% ($(256-100)/100$). **Quanto maior o ROI, melhor.**



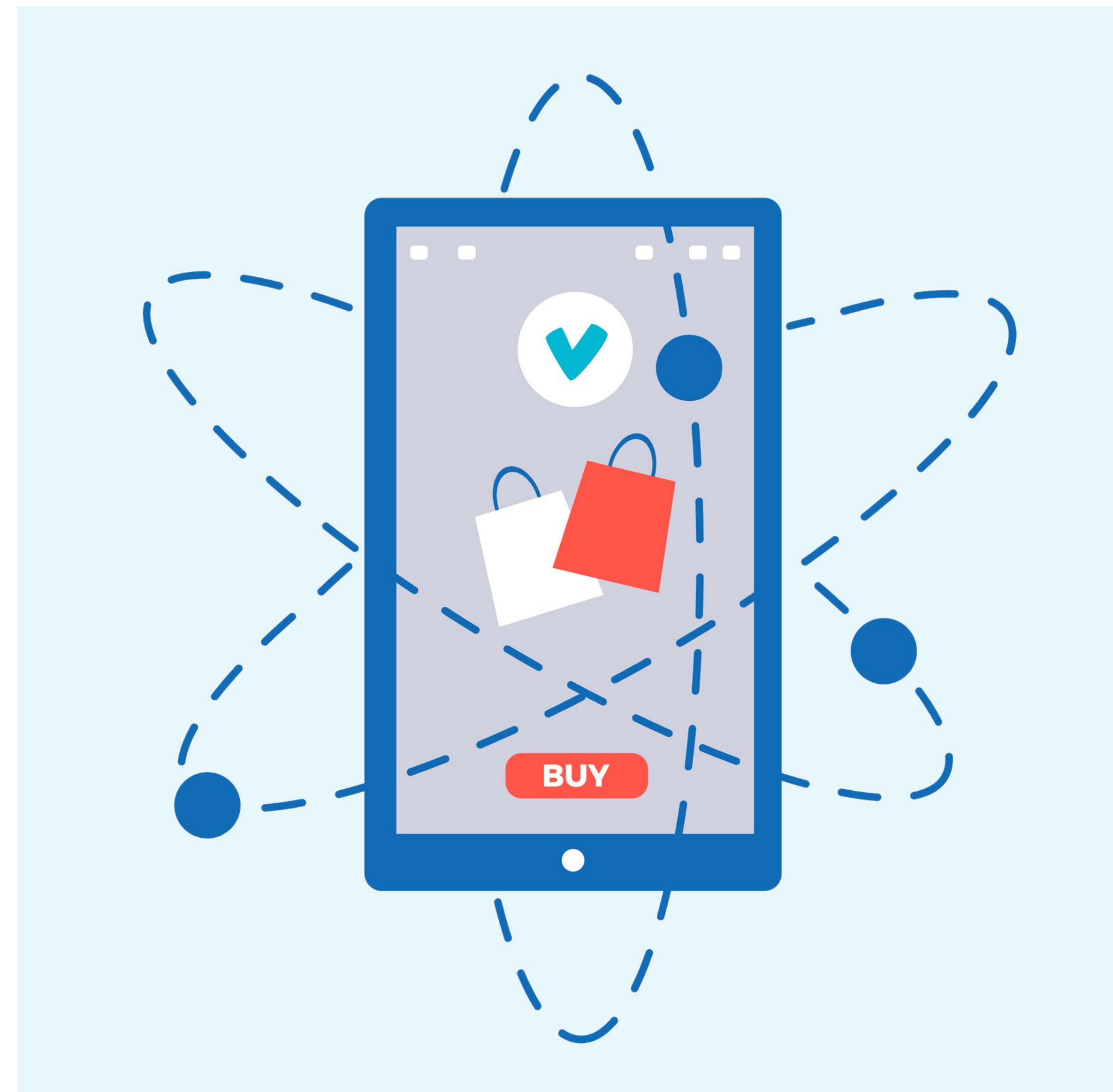
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (MARKET SHARE)

Outro ótimo indicador para startups, sobretudo àquelas em estágio de crescimento ou consolidação, é o market share. Seu objetivo é medir a fatia de mercado da startup. Para tal fim, é só relacionar o faturamento do negócio com o volume total do seu mercado, isto é:

- $\text{Market Share (em \%)} = (\text{faturamento da startup} / \text{faturamento total do mercado}) \times 100$

Veja um exemplo: sua startup fatura R\$ 3.000.000,00 ao ano e está em um mercado que movimenta R\$700.000.000,00 ao ano. Logo $(3.000.000,00 / 700.000.000,00)$, ela tem 0,004 (0,4%) do mercado, o que indica que ainda há muito espaço para avançar.

Também é possível monitorar o market share com base no número de **produtos vendidos ou clientes adquiridos**, relacionando esses fatores com o volume total do seu mercado.



TAXA DE CONVERSÃO DAS VENDAS

A taxa de conversão avalia a capacidade da startup em transformar potenciais clientes em reais. Seu objetivo é simples: mensurar a **eficiência dos processos de marketing e vendas**. Para tanto, utiliza-se a seguinte fórmula:

- Taxa de conversão das vendas (em %) = (total de clientes convertidos / total de consumidores atendidos) x 100

Imagine que uma startup atendeu 356 pessoas interessadas nos seus produtos, somente no último mês. Desse total, porém, apenas 92 efetivaram uma compra, tornando-se um cliente do empreendimento. Logo, a taxa de conversão é de 25,8% (92/356 x 100).



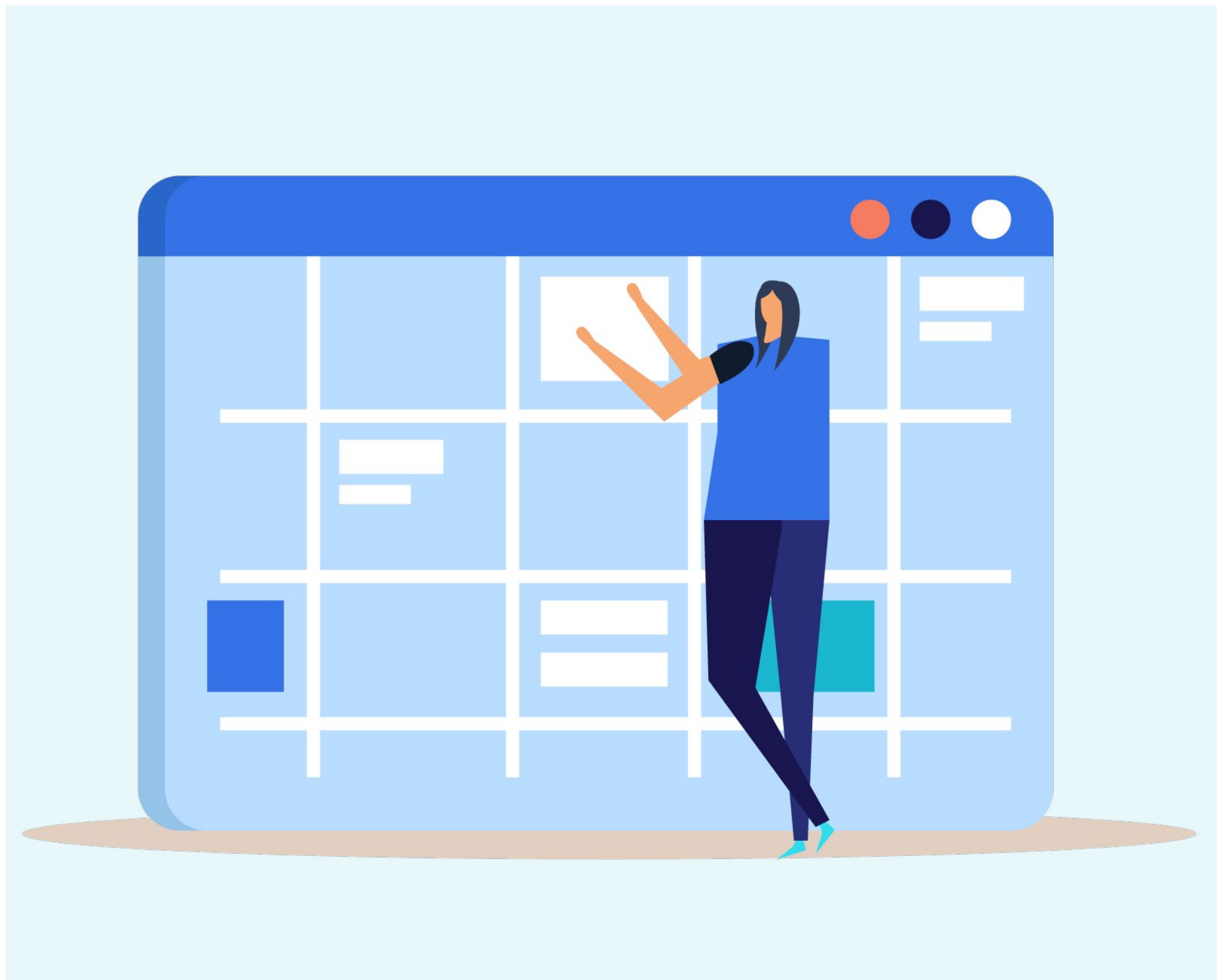
RETURN ON EQUITY (ROE)

Existem muitos indicadores puramente financeiros. Eles são especialmente úteis para startups mais maduras, que já conseguiram consolidar-se no mercado e estão preocupadas em gerar retorno aos seus investidores. Um dos mais importantes é o ROE:

- ROE (em %) = (lucro líquido do exercício / patrimônio líquido) x 100

O Return On Equity mensura o **retorno sobre o patrimônio líquido**, isto é, o retorno que a startup consegue gerar em relação ao capital que efetivamente pertence ao negócio. Ambas as médias (lucro líquido e patrimônio líquido) podem ser extraídas de relatórios contábeis.

Comumente, quanto maior o ROE, melhor. Significa que os investidores (proprietários ou acionistas da startup) estão conseguindo obter um rendimento financeiro acima dos custos de oportunidade. Assim, a startup se torna atraente para novos aportes e investimentos.



DICAS PARA DEFINIR E ACOMPANHAR INDICADORES

Há uma grande quantidade de indicadores de desempenho que podem ser medidos. Então, como definir um conjunto ideal para sua startup e acompanhá-lo ao longo dos anos?

Primeiro, deve-se ter atenção ao **estágio de vida da sua startup**. Para startups iniciantes, monitorar o ROE não faz nenhum sentido, mas taxa de conversão e CAC são indicadores cruciais. Por outro lado, startups maduras são quase obrigadas a mensurar seu ROE.

Depois, é necessário ter atenção a outras duas coisas: **conjunto e frequência**. Defina um pequeno conjunto de indicadores, entre 6 e 8 KPIs. Além disso, monitore-os com frequência e consistência, mensalmente ou semestralmente. Assim, terá KPIs sempre atualizados.

Por fim, compartilhe esses indicadores com o time e utilize-os como base para a criação de metas e estratégias. Nesse caso, adotar um **modelo de gestão à vista**, no qual os KPIs são compartilhados em quadros físicos ou dashboards, é bastante útil.

É possível que, no início, sua startup tenha dificuldades para acompanhar os indicadores, mas, com o tempo, isso se torna fácil e até rotineiro. O mais importante é persistir, coletar e analisar seus KPIs, depois, utilizá-los. Desse modo, terá resultados maravilhosos.



CONCLUSÃO

Veja, agora você está por dentro do assunto. Lembre-se sempre de que **há uma série de vantagens** em acompanhar seus indicadores, como uma visão mais nítida da startup, o diagnóstico de “gargalos” indesejados e a obtenção de poderosos insights.

Felizmente, existem muitos tipos de indicadores, sendo possível classificá-los como **mercadológicos, financeiros e operacionais**. Custo de aquisição de clientes, retorno sobre patrimônio líquido e taxa de conversão são bons exemplos.

Para identificar os melhores, pense no estágio de vida da startup. Além disso, opte por um conjunto de KPIs que seja pequeno e relevante, depois, monitore-o com frequência. Por fim, utilize os indicadores para melhorar as suas **decisões, metas e estratégias**.





O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada, desenvolvida com o intuito de auxiliar os empreendedores na gestão e no crescimento dos negócios. Temos unidades em todo o território nacional e ampla experiência de mercado.

Buscamos construir oportunidades em conjunto, oferecendo capacitações, oficinas, consultorias e diversos serviços para auxiliar empresários a alcançarem prosperidade nos negócios. Atuamos nas frentes de fortalecimento do empreendedorismo e no estímulo à formalização dos negócios, buscando a criação de soluções criativas junto aos empresários