

# Como sair mais forte da crise no setor tech

*(\*) Publicado em maio de 2022,  
mas ainda bastante atual, infelizmente*



*“This is not a time to panic. It is a time to  
pause and reassess.”*

---

**Roelof Botha**

sócio da Sequoia Capital, ex-CFO do Paypal

# 1. Introdução

*Quem segue bons conselhos  
será recompensado*

Um consenso começa a se formar entre CEOs e gestores de fundos do mundo todo sobre **o fim da festa do venture capital com recursos fartos e valuations superinflados**.

Por isso, separamos materiais muito bons, escritos por executivos e equipes altamente qualificadas, que precisam ser lidos nesse momento:

- [Sequoia Capital - Adapting to Endure 2022](#)
- [O inverno está chegando, mas só para quem não for antifrágil, por Diego Barreto, VP de Finanças e Estratégia do Ifood](#)
- [A carta de alerta da Y Combinator para founders de startups, traduzida pela jornalista Gabriela Del Carmen](#)
- [VCs should be giving different advice to different companies. Buckets - by Ali Hamed - CrossStack \(substack.com\)](#)



## 2. Highlights



Tentando não chover no molhado, separamos alguns itens que esperamos que sejam úteis para você.

- **Preocupe-se, mas sem pânico.** Trata-se do fechamento de um ciclo e início de outro, que ainda não se sabe como irá afetar cada negócio. Por isso, o objetivo primário deve ser a preparação para sobreviver aos próximos 12/18 meses. O objetivo secundário é aproveitar as oportunidades que certamente irão aparecer.
- **Ouçã a voz da experiência.** Muito do desespero que se vê nos EUA e UE é pela novidade dos juros e inflação de dois dígitos. Por aqui, muita gente já passou por isso. Busque conversar com executivos de outras empresas – não só de startups – e ouçã o que eles têm a dizer.
- **Acione o conselho da startup.** Leve ao seu conselho um plano de sobrevivência considerando um crescimento de receita conservador e nenhuma rodada de captação nos próximos 12 meses. Ouçã o que o grupo tem a dizer.



- **Coloque a mão na massa.** Aperte os cintos, abra um canal transparente e assertivo para se comunicar com seus colaboradores, deixe a emoção de lado e ponha em ação os planos que forem decididos.
- **Corte custos “ocultos”.** É hora de passar um pente fino. Renegocie taxas de juros com bancos. Troque de banco. Alinhe o momento com os funcionários e reduza os benefícios desnecessários. Cancele assinaturas de softwares e plataformas que não são realmente necessários. Troque viagens por videoconferências.
- **Conheça o mercado financeiro.** É hora de vestir o chapéu de CFO e buscar soluções financeiras além da venda de equity. Empréstimos bancários, DeFi, mútuos, venture debts, FIDCs são algumas das ferramentas disponíveis que você precisa conhecer e tentar viabilizar desde já.
- **Alternativas.** O Venture Capital vai ficar difícil, então busque grandes empresas do seu setor que tenham programas de CVC. Além disso, há fundos que usam recursos incentivados – como a Lei da Informática – que tendem a ser menos afetados pela crise. Esteja à frente da concorrência antecipando mudanças na sua empresa para atender às exigências.



- **Chamadas de capital.** Procure programas de fomento de instituições financeiras, de apoio ao empreendedorismo, parceiros internacionais.
- **Follow-on, mútuos, SAFEs, earnout.** Conheça seus acionistas, saiba quem pode aumentar a participação, e já comece a negociar o follow-on. Veja o que funciona melhor, se é manter o valuation da última rodada ou colocar uma cláusula de earnout (se a empresa performar X, vale Y). Ou, ainda, oferecer uma bridge (adiantamento) por meio de um safe. Nesse modelo, o investidor fica com a nova % em aberto até a próxima rodada, e é premiado com um desconto no valor do novo valuation.
- **Dinheiro na mão, valuation no chão.** Cada caso é um caso, mas a sugestão no momento é de avançar o mais rápido possível com todas as negociações em andamento. **Mesmo que o valuation não seja o que você gostaria.** Não deixe para depois, esqueça os múltiplos altos, aqueles cálculos baseados nos gráficos T2D3. Para os investidores, a sensação de fechar um deal agora é a de estar comprando um avião em pleno voo (com pouco combustível no tanque).



### 3. Dicas para aumentar o tempo de voo



Primeiro, um conceito básico precisa ser lembrado.

- ✓ O principal objetivo de uma empresa durante períodos críticos é aumentar a pista (runway), ou seja, reduzir o cashburn.
- ✓ Não importa se o caminho será “redução de despesas”, “aumento de receita” ou um pouco dos dois.
- ✓ Mas sempre tenha em mente que você tem controle apenas sobre a redução de despesas, já que o aumento de receita depende de uma série de fatores, tornando-se uma aposta mais arriscada.

E atenção!

**Em muitas SaaS, uma nova venda só irá impactar a receita no FUTURO, enquanto a despesa de aquisição acontece no PRESENTE.**

**Isso pode ser uma perigosa armadilha nesse momento.**

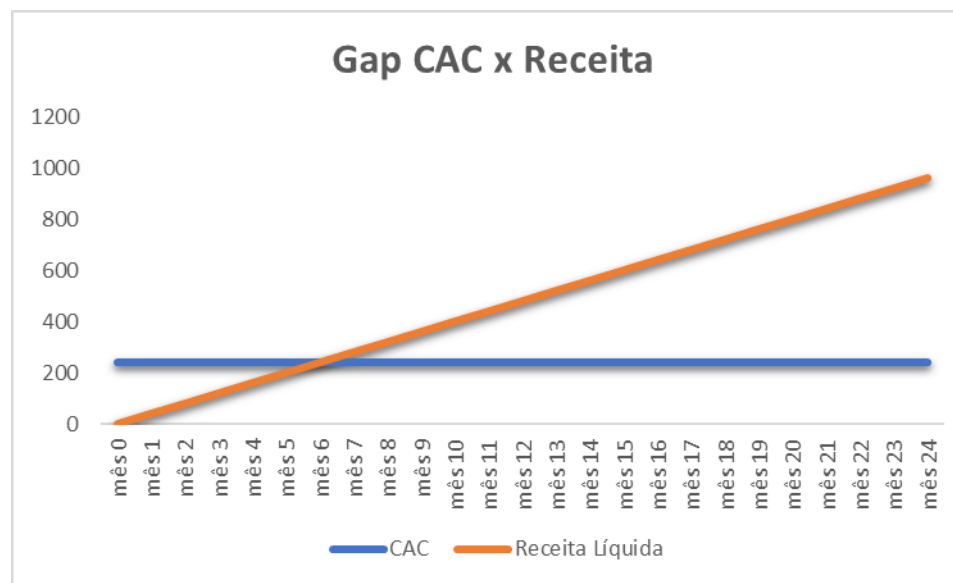


## Exemplo de um descompasso de fluxo de caixa:

A startup gasta R\$240 para adquirir cada novo cliente (CAC), enquanto o LTV é de R\$960. Ou seja, 100% da despesa acontece dentro do mês, enquanto a receita vem diluída em “x” meses nos pagamentos recorrentes desse cliente.

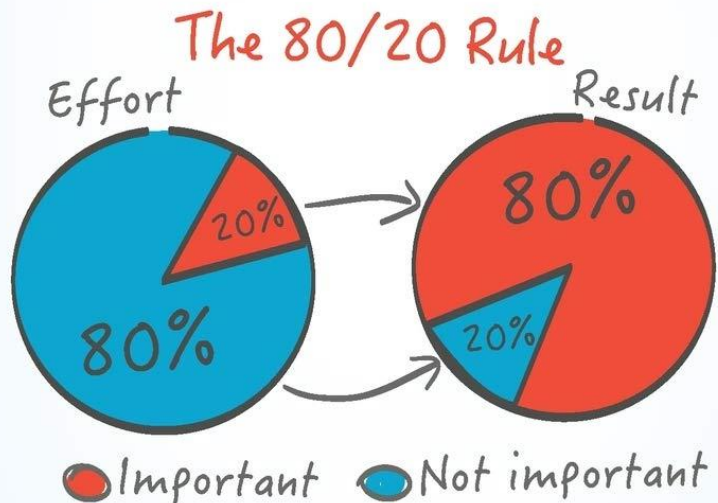
No papel a startup tem um saudável  $LTV/CAC = 4$ , mas...

... quanto dinheiro há **no caixa** para financiar novos clientes durante esse tempo até que o cliente “se pague” e comece a dar lucro?





# PARETO'S PRINCIPLE



- **Planeje o fluxo de caixa.** Existem empresas lucrativas que quebram. Não é um bom momento para contar com rodadas de captação para cobrir o gap de timing entre despesa e receita.
- **Hora da faxina.** Utilize a Regra de Pareto 80/20 e responda: Quem são os 20% dos clientes que trazem 80% da sua receita? Quais são os 20% dos seus produtos/serviços que respondem por 80% da Margem de Contribuição? Simule os gastos que seriam cortados caso você abrisse mão desses 20% de clientes/produtos que contribuem pouco para o resultado. Talvez seja melhor cancelar alguns contratos, abrir mão temporariamente de algumas regiões.
- **Aumente o preço.** Utilize o conceito de Elasticidade de Preço, faça testes A/B. Basicamente, a ideia é saber até quanto vale a pena aumentar o preço do seu produto/serviço. É provável que haja um aumento do churn devido ao aumento do preço, porém em muitos casos o resultado compensa – com menos clientes, pagando mais, você reduz as despesas da empresa, ainda que aumente o risco para o negócio.



- **Calcule e acompanhe o capital de giro.** Ativo realizável a curto prazo menos o passivo exigível de curto prazo. É a falta de capital de giro que quebra as empresas. Aumente prazos com fornecedores. Reduza os prazos de recebimento.
- **Mude o referencial para despesas.** É um erro comparar os gastos da empresa com o investimento recebido. Afinal, o que é um agrado diário de R\$20 para os 100 colaboradores quando se recebeu um aporte de R\$4MM? Agora pense a mesma despesa mensal - R\$44.000 – quando se compara a um burn hipotético de R\$200.000. Nesse caso, o mimo aumenta o burn em... 28%!
- **Renegocie contratos.** Muitos contratos PJ na startup podem – e devem – ser revistos, assim como contratos com fornecedores. Tenha uma conversa franca e transparente. Muitos parceiros entendem a situação e aceitam reduzir valores buscando uma recompensa no futuro. No caso de colaboradores, você tem também o Stock Options Plan como trunfo. Use-o.
- **Vilão invisível.** É surpreendente a quantidade de dinheiro que se perde com assinaturas de serviços que não são mais utilizados, mas que ninguém lembra de contactar o fornecedor para cancelar.



- **Atenção para oportunidades.** Empresas que não estão reduzindo o burn poderão ser adquiridas por valor muito baixo.
- **Atenção para oportunidades (2).** A previsão é de que muita mão de obra qualificada estará disponível no mercado a preços competitivos. Pode ser uma boa hora para aumentar a qualidade da sua equipe e ainda reduzir custos de SG&A.
- **Aprenda com os grandes players:** “Em um mercado que tinha dinheiro barato, você tinha que expandir porque seu competidor também o faria. Agora, a regra do jogo é abandonar projetos paralelos e diminuir o crescimento para focar na atividade principal, garantindo a perenidade da empresa. É preciso reduzir custos para alongar sua runway. Mesmo quem captou faz pouco tempo, e pode ter expandido custos e equipe já de olho em uma captação nos próximos meses, percebe agora que essa próxima rodada pode não acontecer”, Eduardo L’Hotellier, GetNinjas, [em entrevista à Informoney](#).

## 4. Massive Lay off



- **Desligamentos.** Não há nada pior para um empreendedor que realizar demissões de pessoas que ajudaram a carregar a empresa nos ombros. É um impacto negativo na vida de famílias e na sociedade como um todo, mas todos que trabalham com startups estão – ou deveriam estar - cientes do risco.
- **Fortaleza mental.** Tenha em mente que é melhor perder 20%, 40%, 50% dos colaboradores, do que os 100% quando não puder mais pagar os salários.
- **Reserva financeira.** Mantenha uma boa contingência para pagar os direitos. Além de ser o correto a se fazer, demitir custa caro e dívidas não pagas podem respingar nos bens das pessoas físicas dos sócios. Lembre-se que mesmo os contratados como PJ também podem recorrer à justiça trabalhista e vir a ter seus direitos reconhecidos como se fossem CLTs.
- **Vale a leitura:** [QuintoAndar demitiu quase 50% da sua força de trabalho.](#)





- **Aprenda com os grandes players:** Essa [reportagem da Info Money](#) traz uma análise bastante interessante e ponderada sobre o assunto. De nada adianta economizar R\$10.000 com o salário de uma pessoa que traz R\$20.000 em receita. Ou demitir tantas pessoas que a sua startup não consegue mais oferecer um serviço de qualidade, e os clientes começam a cancelar seus contratos.
- **Responsabilidade Social.** Espera-se que empresas da nova economia sejam humanas nessa hora difícil. Verifique a possibilidade de oferecer pacotes de indenização, estender a assistência médica, colocar seu RH para indicá-los para outras startups. Trate tudo com a maior transparência possível.
- **Segurança digital:** Você lidará com pessoas no limite do estresse mental. É preciso ter responsabilidade com o colaborador (item anterior), mas também é preciso cuidar da sua empresa. Revise o processo de desligamento, mantenha os backups em dia e com acesso bastante restrito, restrinja imediatamente o acesso dos desligados a qualquer sistema interno, troque as senhas e avise seus fornecedores chave. Se necessário, contrate consultores especialistas no assunto.

## 5. Redução de Despesas

[Recomendamos a leitura desse texto](#) feito em 2020, no início da pandemia, especialmente para startups.

Em resumo, os pontos são esses:

1. Envolve toda a empresa na tarefa
2. Faça cortes inteligentes
3. Terceirize o que for possível
4. Renegocie contratos
5. Não subestime os pequenos gastos
6. Inteligência tributária
7. Reduza viagens e deslocamentos ao essencial
8. Calcule e acompanhe o capital de giro e a pista da empresa





Encerramos esse material com um pouco de humor sobre a **mudança de comportamento dos Venture Capitalists** de 2021 para 2022.

Fonte: <https://twitter.com/mattturck/status/1527421842578980869?cxt=HHwWioC-0deEv7IqAAAA>



**Matt Turck**

@mattturck

Google Translate for venture capitalists, 2021 vs. 2022.

We're in! Name your price.

Web3! WAGMI

We invest in crypto-native degens over zoom

NFTs!

Blitzscale! Burn!

Hire, hire, hire!

We don't take board seats.

We're sooo founder friendly.

200x ARR.



We always said valuations matter.

We really like enterprise software.

We invest in Harvard or Stanford grads who pitch us in the office.

Nice paintings in our office lobby.

We believe in fiscal discipline.

Fire. Why did you hire so many?

Oh hell yeah, we take board seats.

We have fiduciary duties to our LPs.

5x ARR.

Conte conosco!  
Sempre.

---

