

# Inovação & Empreendedorismo








Aula 13 - 26 de junho de 2023

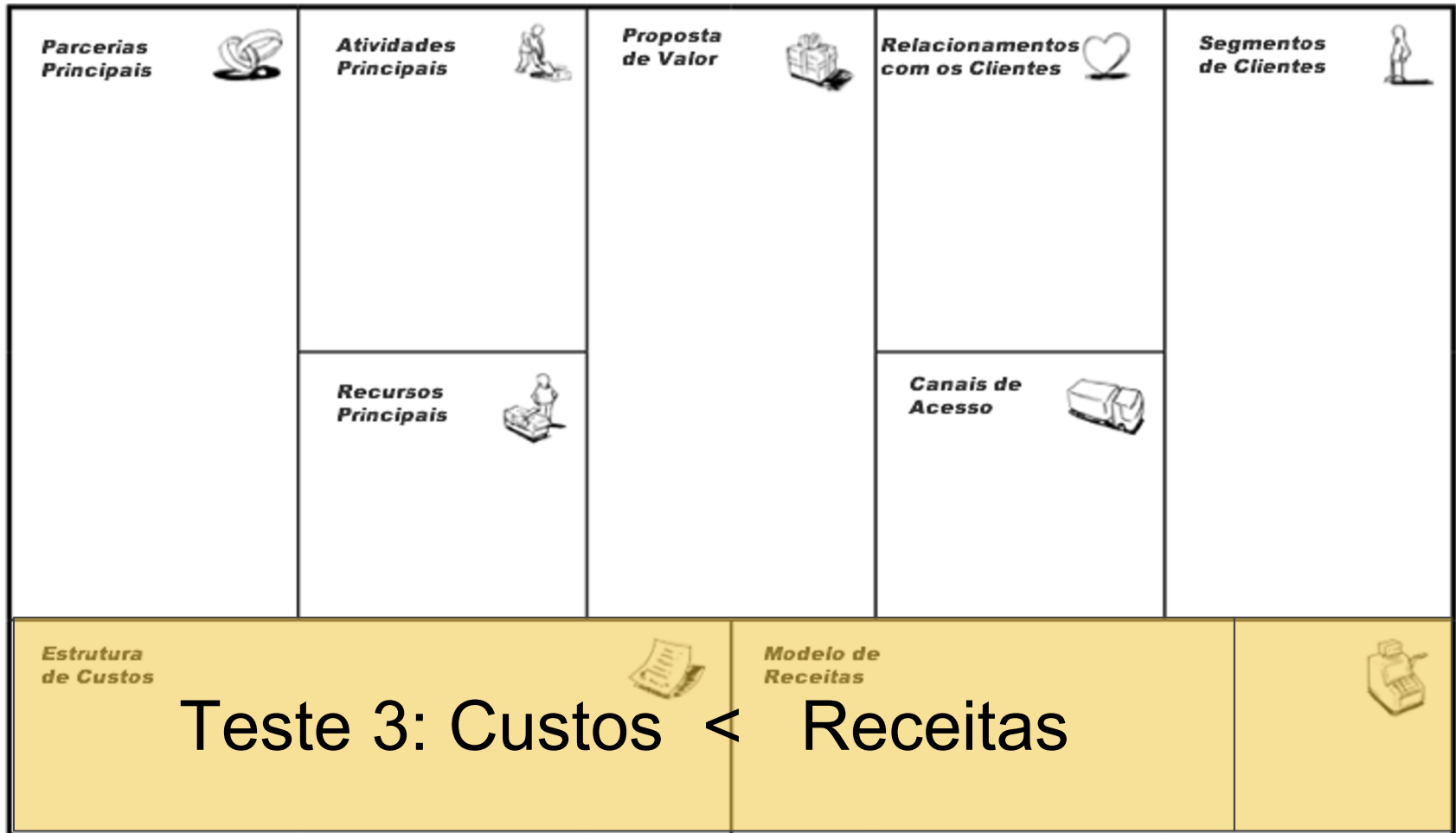


# Agenda

- Hipóteses do BMC
- Custos (abordagem tradicional)
- Custo de aquisição de clientes
- Unit economics
- Investimentos

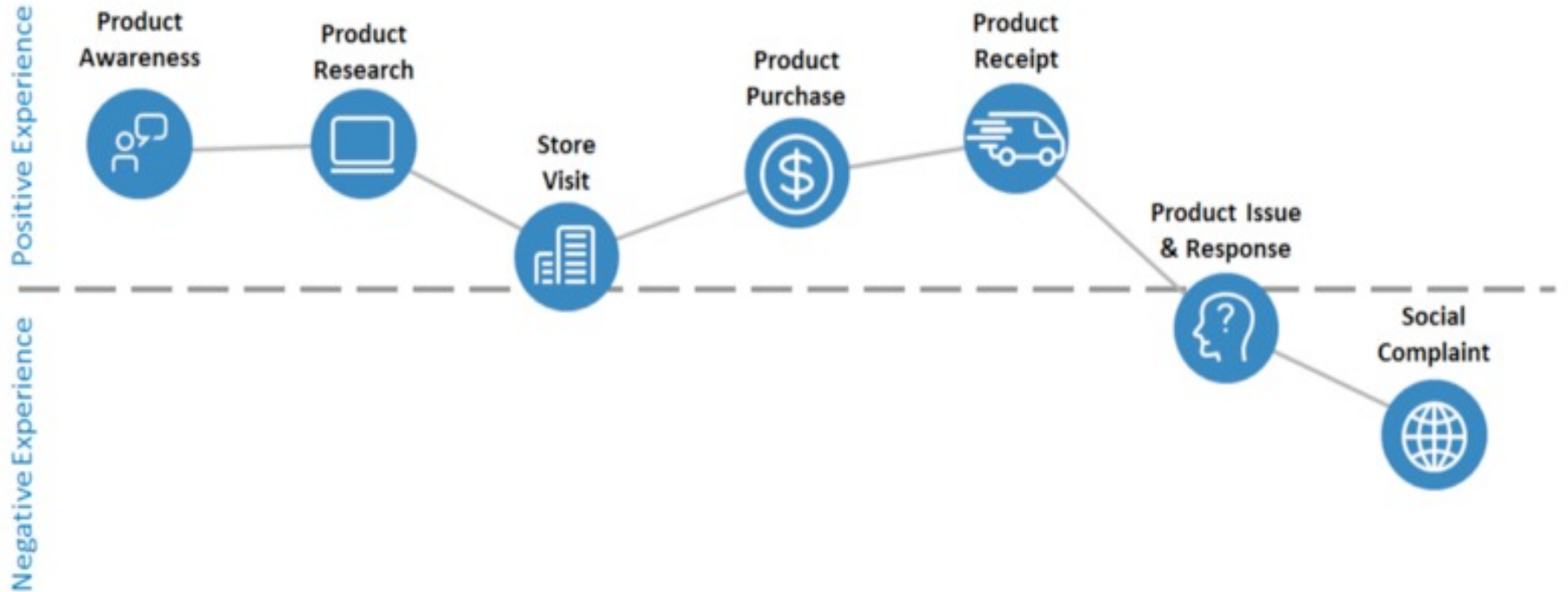
BMC

<p><b>Parcerias Principais</b> </p> <p><b>Consigo trabalhar com os parceiros apropriados</b></p>	<p><b>Atividades Principais</b> </p> <p><b>O que eu preciso fazer pra entregar o valor proposto</b></p>	<p><b>Proposta de Valor</b> </p> <p><b>Meu cliente vai gostar do produto por causa do aspecto x, e não do y.</b></p>	<p><b>Relacionamentos com os Clientes</b> </p> <p><b>Consigo aprender sobre os meus clientes de tal maneira</b></p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <p><b>As personas do segmento x gostam mais da minha proposta do que as personas dos segmentos y e z.</b></p>
<p><b>Estrutura de Custos</b> </p> <p><b>O custo de aquisição é R\$X por cliente e o custo de operação é R\$Y</b></p>	<p><b>Modelo de Receitas</b> </p> <p><b>Clientes estarão dispostos a pagar R\$X (por mês/por uso/por ano, etc.)</b></p>			



Processos

# Jornada do Usuário



# Jornada do Usuário



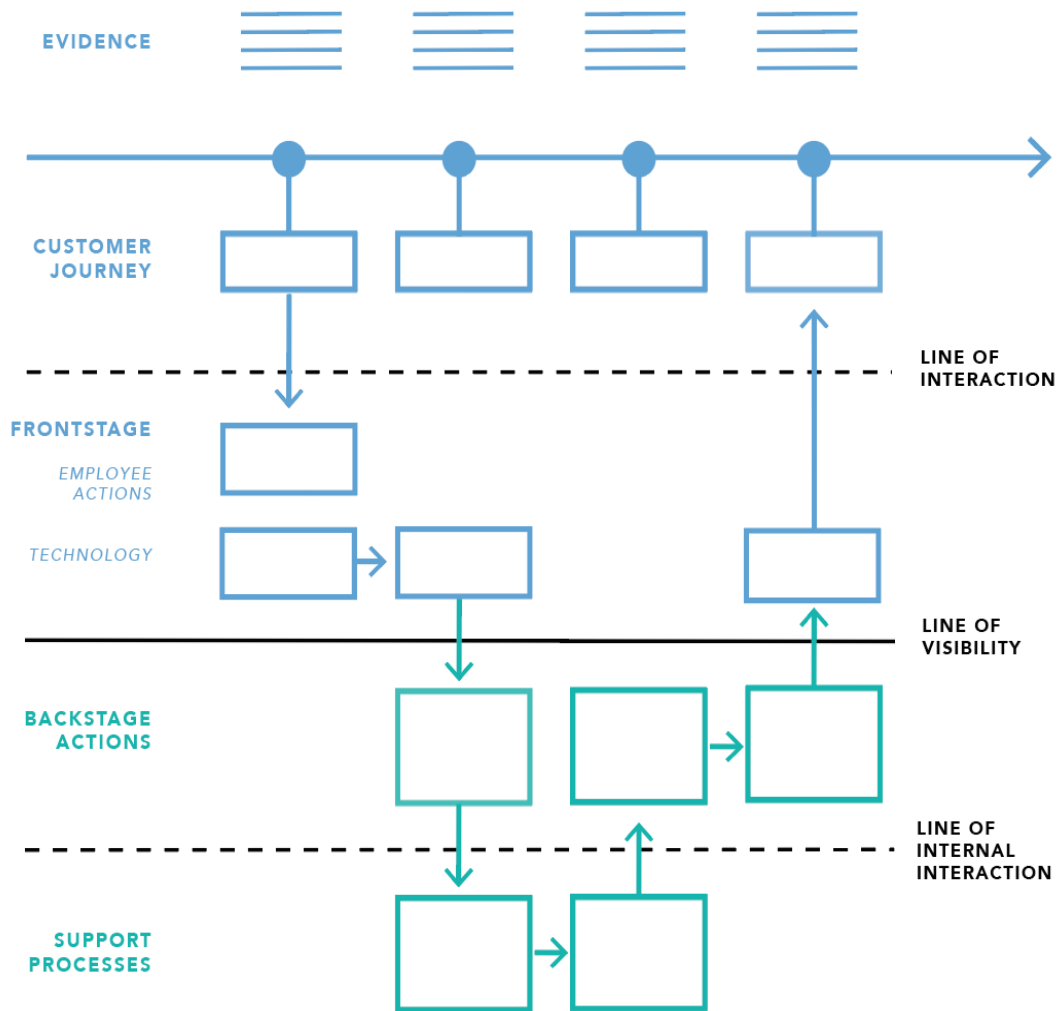
## Customer Journey Map

Example of an online grocery store

Stage	Awareness	Consideration	Decision	Delivery & Use	Loyalty & Advocacy				
CUSTOMER ACTIVITIES	Hear from friends, see offline or online ad, read from newspapers	Compare & evaluate alternatives	Add groceries to a shopping cart	Make an order	Receive or pick up on order	Contact customer service	Enjoy groceries	Order again / order more	Share experience
CUSTOMER GOALS	No goals at this point	Find the best solution to buy food	Find and select products easily, get inspired	Order effortlessly	Receive / pick up an order effortlessly and when needed	Get help if problems appear, request for refund	Have right and good quality ingredients	Repeat good customer experience	Share feelings, give feedback
TOUCHPOINTS	Word of mouth, traditional media, social media	Word of mouth, website, brick & mortar store, social media		Website, app, order confirmation email	Delivery service, packing, messages (email, SMS, phone)	Phone, email, chat	Food products, packages, other materials		Word of mouth, social media
EXPERIENCE	Interested, curious	Requires effort but excited	Excited	"Payment is painful"	Requires effort, happy when received	Frustrated	Satisfied	"This is easy"	"I have to share this"
BUSINESS GOAL	Increase awareness and interest	Increase number of website visitors	Increase shopping cart value & conversion rate	Increase online sales and conversion rate	Deliver on time and minimize a delivery window	Increase customer service satisfaction, minimize waiting	Make products to match expectations	Increase retention rate and order value / frequency	Turn customers to advocates, turn negative experiences to positive
KPI	Number of people reached	New website visitors	Shopping cart value, conversion rate	Online sales, conversion rate	On time delivery rate, average delivery window	Customer service success rate, waiting time	Product reviews	Retention rate, order value & frequency	Viral coefficient, customer satisfaction
ORGANISATIONAL ACTIVITIES	Create marketing campaigns and content both offline and online, PR	Create marketing campaigns and content both offline and online	Optimize grocery shopping experience	Optimize online purchase funnel, order handling	Picking & delivery	Organize customer service	Develop products & product range	Target marketing, make re-ordering easy, upselling / cross-selling	Manage feedback and social media, develop sharing / inviting chances
RESPONSIBLE	Marketing & Communications	Marketing & Communications	Online development, Customer service	Online development, Warehouse, Logistics	Warehouse, Logistics	Customer service	Product development, Purchasing	Marketing, Online development	Customer service, Online development



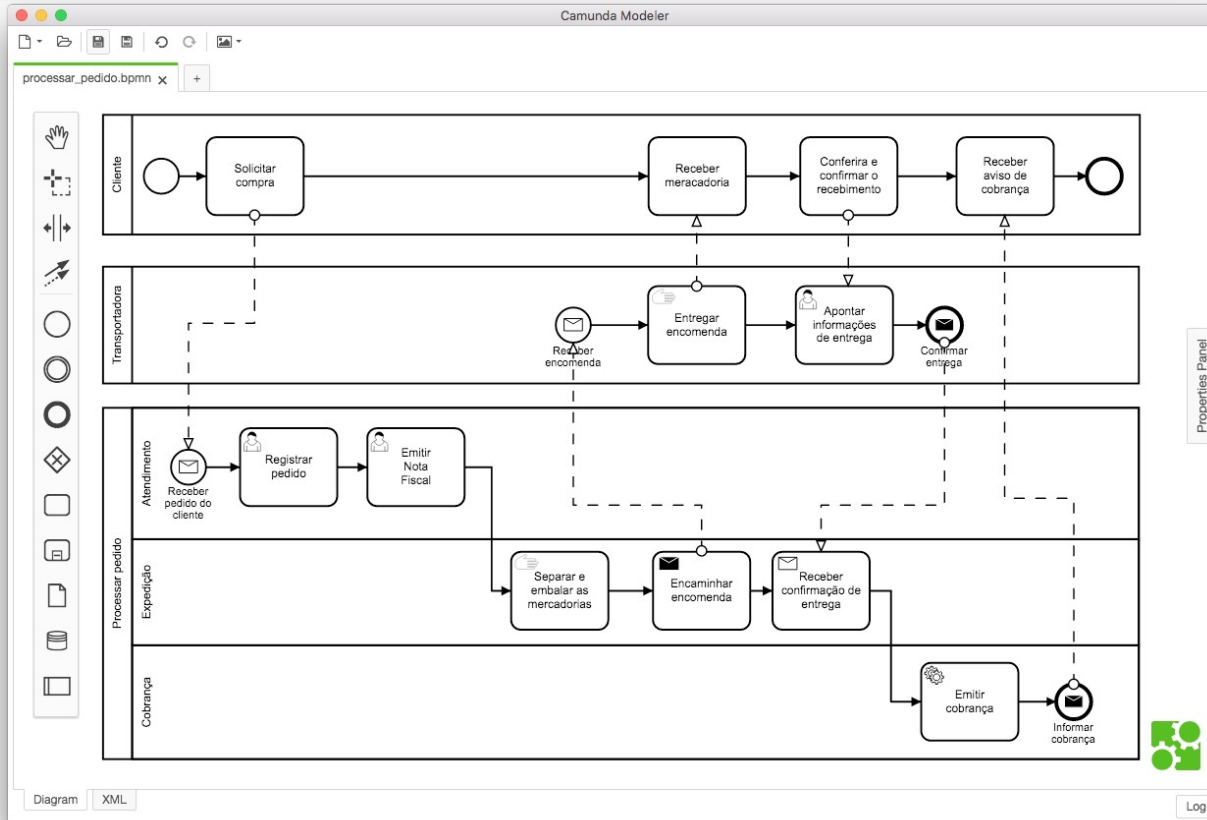
# Blueprint do Serviço



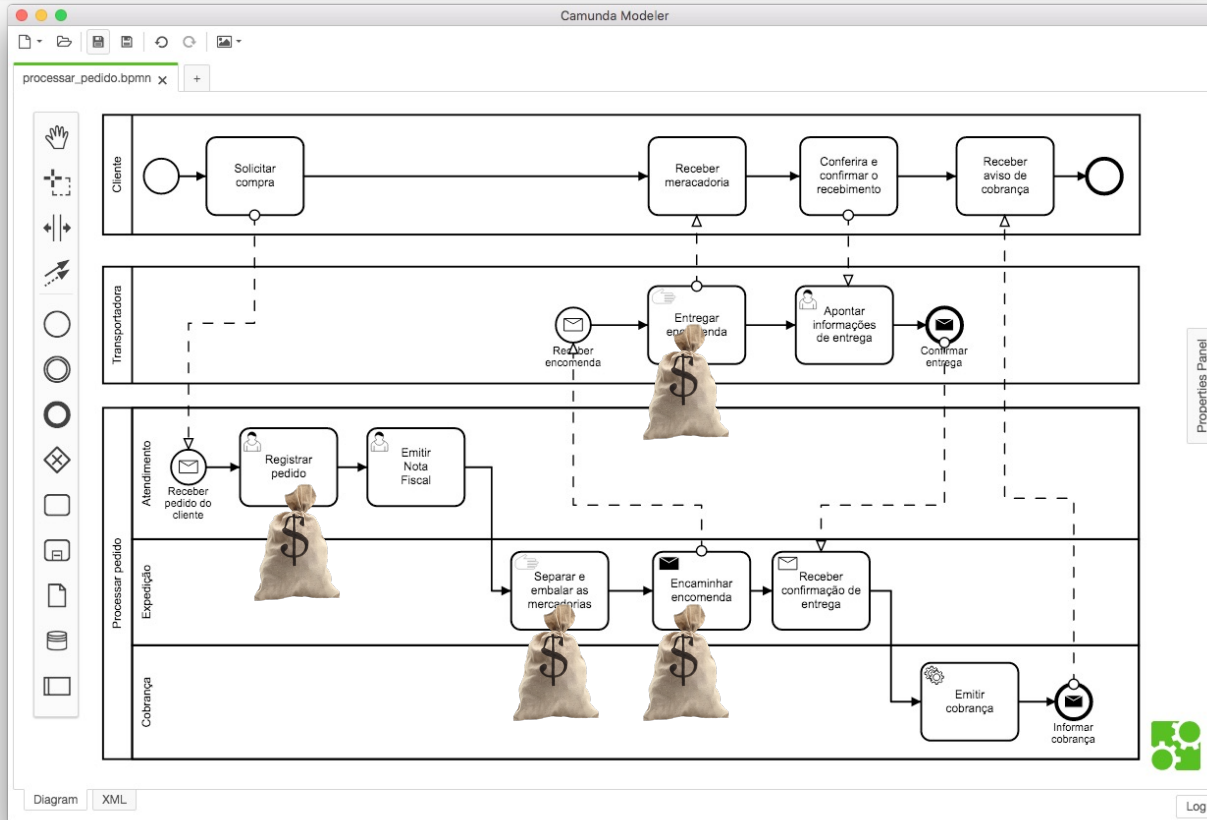
# Mapeamento de processos

	Etapa1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Processo 1						
Processo 2						
Processo 3						
Processo 4						

# Custeio dos processos

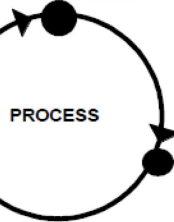
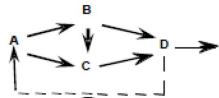


# Custeio dos processos



# Custeio dos processos

Procedures and methods  
defining the relationship of  
tasks



People  
with skills,  
training, and  
motivation



Tools and  
equipment

Etapa do Processo	Pessoas	Valor	Ferramentas	Valor	Método	Tempo	Custo da Etapa
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							



Vagas



Empresas



Salários



Entrevistas

Para Empresas

Buscar salários

Adicionar salário

## Buscar salários e compensações

Vagas

Empresas

Salários

Entrevistas

Seu cargo

Brasil





Adobe Creative Cloud

## Mais de 40% de desconto para inspirar sua criatividade.

Tenha mais de 20 aplicativos, incluindo Photoshop, Illustrator e Acrobat Pro, e economize muito no primeiro ano. [Veja os termos](#)

Teste grátis

Economize agora



Não sabe quais são os melhores aplicativos para você? Tire um minuto para que possamos ajudar você a descobrir.

Começar





# Start Building on AWS Today

Whether you're looking for compute power, database storage, content delivery, or other functionality, AWS has the services to help you build sophisticated applications with increased flexibility, scalability and reliability

Get Started for Free



### Start Building With Free Tier

Use Amazon EC2, S3, and more— free for a full year



### Launch Your First App in Minutes

Learn AWS fundamentals and start building with short step-by-step tutorials



### Enable Remote Work & Learning

Support remote employees, students and contact center agents



### Amazon Lightsail

Everything you need to get started on AWS—for a low, predictable price



Unit economics

- Quanto você pode investir para adquirir clientes para a sua startup?



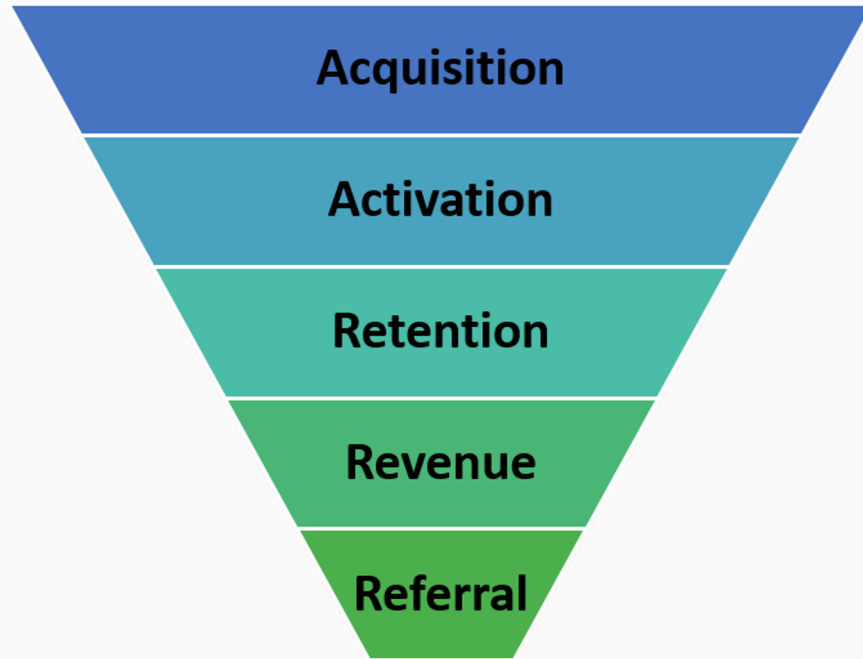
Custo de Aquisição > CLV



The End

Custo de aquisição de usuários

# O funil de aquisição



Marketing to sales funnel



Como fazer o usuário chegar até você?

Como fazer o usuário interagir com você?

Como fazer o usuário se engajar com você?

Como fazer o usuário comprar de você?

Como fazer o usuário indicar você?

# Conceitos básicos de aquisição

CPM – “*Cost Per Thousand*” - todas as vezes que o anúncio atinge 1000 visualizações

CTR – “*Click Through Rate*” variação entre número de cliques e aparições dos anúncios, por exemplo 100 visualizações e 10 cliques - 10% de CTR;

CPC – “*Cost Per Click*” – custo por cada clique obtido

CPL – “*Cost por Lead*”, custo das pessoas que entraram no seu site e fizeram alguma ação desejada

CPA – “*Cost Per Action*” ou CPV – “*Custo por Vendas*”, quanto foi gasto para cada venda realizada

# Conceitos básicos de aquisição

	O que é?	Como calcular?	Um desvio pode indicar...
<b>CPC</b>	Custo por visita (ou por clique)	Gasto / cliques	<ul style="list-style-type: none"><li>● Canal errado</li><li>● Proposta de valor fraca</li></ul>
<b>CTR</b>	Click-through rate (quantos % clicam)	Cliques / impressões	<ul style="list-style-type: none"><li>● Anúncio fraco</li><li>● Proposta de valor fraca</li></ul>
<b>CPA</b>	Custo por ação (geral)	Gasto / ações	<ul style="list-style-type: none"><li>● Desconexão com a promessa</li><li>● Falta de credibilidade</li></ul>
<b>CPL</b>	Custo por lead	Gasto / leads	<ul style="list-style-type: none"><li>● Desconexão com a promessa</li><li>● Proposta de valor fraca</li></ul>
<b>CAC</b>	Custo de aquisição	Gasto / clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>● Todas as anteriores</li></ul>

	Adwords	Facebook	GDN	Retargeting	Member-get-member
Gasto tipo 1	R\$59.00	R\$134.00		0	0
Gasto tipo 2	R\$30.00	R\$0.00		0	0
Gasto tipo 3	R\$0.00	R\$0.00		0	0
<b>Gasto total</b>	<b>R\$89.00</b>	<b>R\$134.00</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

Impressões	10000	20000		0	0
Cliques	216	128		0	0
Leads	13	21		0	0
Ação de compra	2	4		0	0

CTR	2.16%	0.64%		0	0
Conversão de cadastro	6.02%	16.41%		0	0
Conversão de compra	0.93%	3.13%		0	0

CPC	R\$0.41	R\$1.05		0	0
CPL	R\$6.85	R\$6.38		0	0
CPA	R\$44.50	R\$33.50		0	0



Unit economics

# O máximo que você pode investir é o Customer Lifetime Value

$$CLV = GC \cdot \sum_{i=0}^n \frac{r^i}{(1+d)^i} - M \cdot \sum_{i=1}^n \frac{r^{i-1}}{(1+d)^{i-0.5}}$$

## Ou em português bem claro:

- A soma de toda a margem que o seu cliente vai te deixar durante o período em que ele usa o seu produto, até o infinito (ou até ele te abandonar)

# Conceitos básicos de unit economics e CLV

	O que é?
<b>AOV</b>	Ticket médio por compra (average order value)
<b>GM</b>	Gross margin (margem bruta ou margem de contribuição)
<b>Variáveis</b>	Custos que você não vai diluir com a escala
<b>Churn</b>	Quantos % dos seus clientes você perde a cada período
<b>CLV</b>	Customer Lifetime Value

**LTV**

=



x



x



Lifetime  
Value

Average Value  
of Sale

Number of  
Transactions

Retention  
Time Period

**CLV**

=

**LTV**

x



Customer  
Lifetime Value

Lifetime  
Value

Profit  
Margin

# CLV

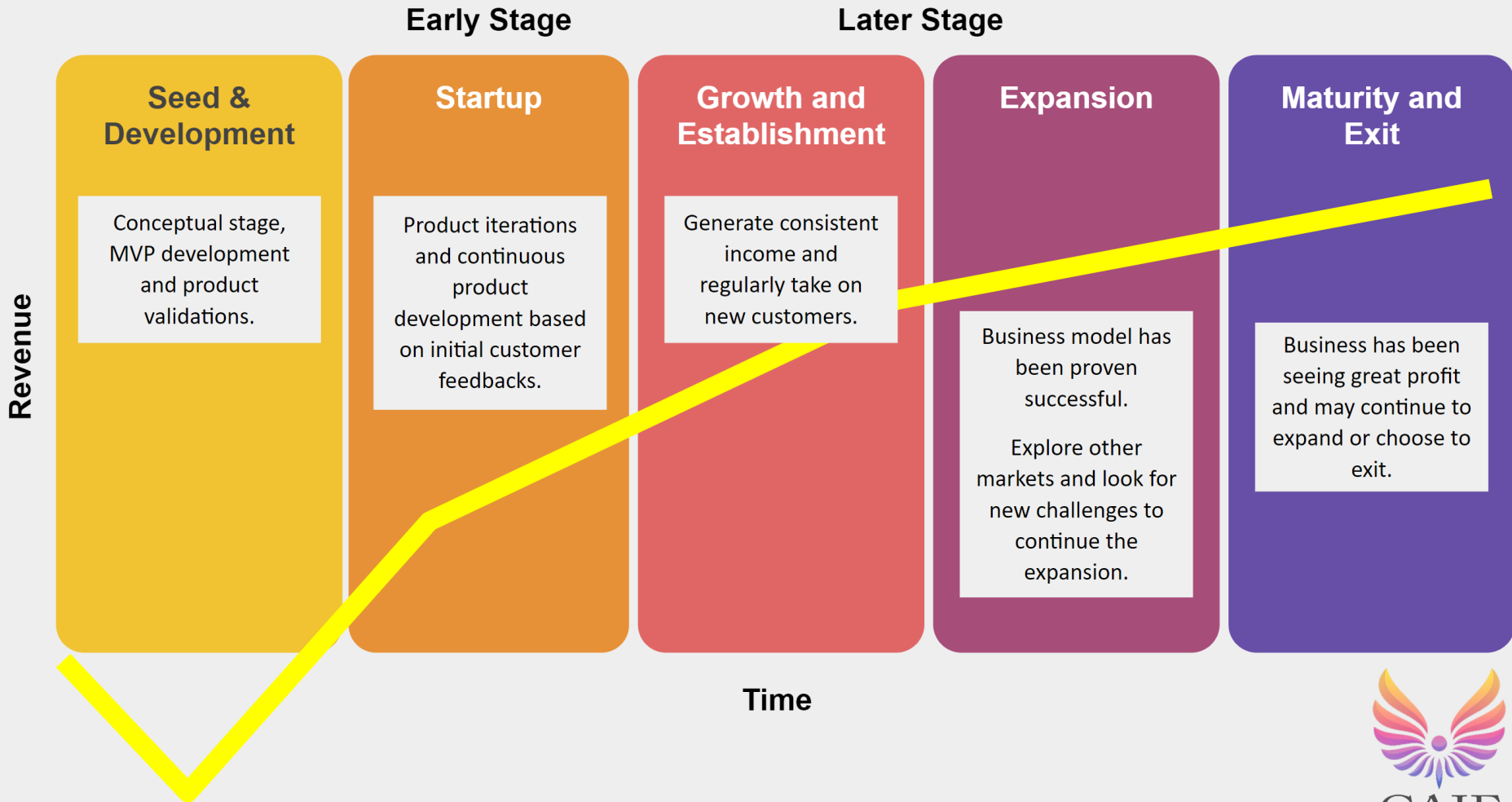
	<b>Proposta 1</b>	<b>Proposta 2</b>	<b>Proposta 3</b>
Valor médio da compra (AOV, ticket)	<b>R\$50.00</b>	<b>R\$120.00</b>	0
Margem bruta média (%)	<b>30%</b>	<b>20%</b>	0
Outros custos variáveis (frete, etc.)	<b>R\$0.00</b>	<b>R\$0.00</b>	0
<b>Margem de contribuição por compra</b>	<b>R\$15.00</b>	<b>R\$24.00</b>	<b>0</b>

Compras médias em 12 meses	12	3	0
Churn mensal médio	4%	4%	0
Churn anual estimado	48%	48%	0
Tempo de vida médio (anos)	2.1	2.1	0
Lifetime purchases	25	6.25	0
Customer Lifetime Value	R\$375.00	R\$150.00	0

# Algumas dicas:

- Você não vai conseguir confirmar todos esses valores - mas é importante conseguir a maioria
- Converse com pessoas da indústria para estimar os valores faltantes
- Se mesmo assim não conseguir, descubra qual o valor mínimo necessário para a equação  $CLV > CAC$  parar de pé!

# Ciclo de vida de investimentos



## Early Stage

## Later Stage

### Seed & Development

Conceptual stage, MVP development and product validations.

### Startup

Product iterations and continuous product development based on initial customer feedbacks.

### Growth and Establishment

Generate consistent income and regularly take on new customers.

### Expansion

Business model has been proven successful.  
Explore other markets and look for new challenges to continue the expansion.

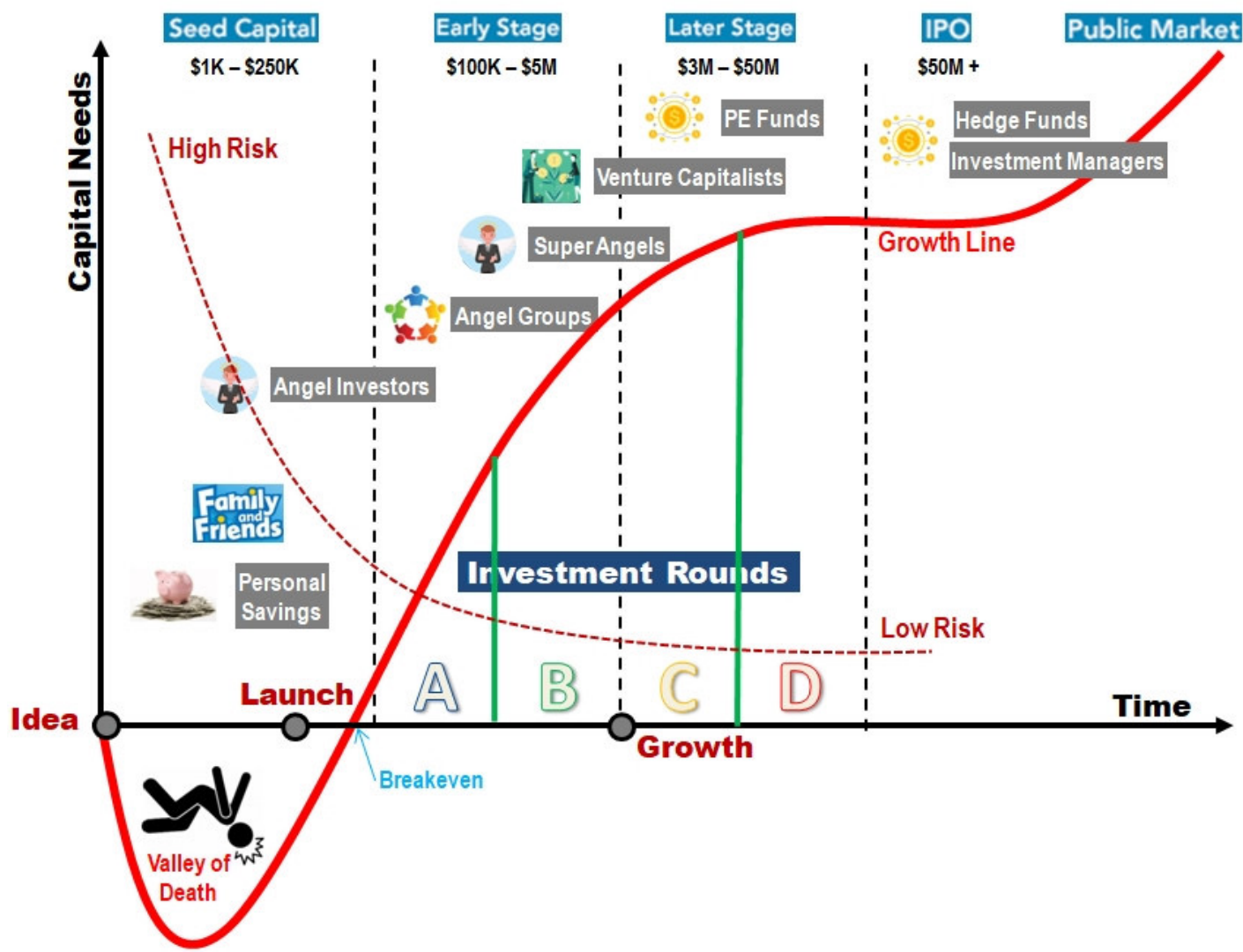
### Maturity and Exit

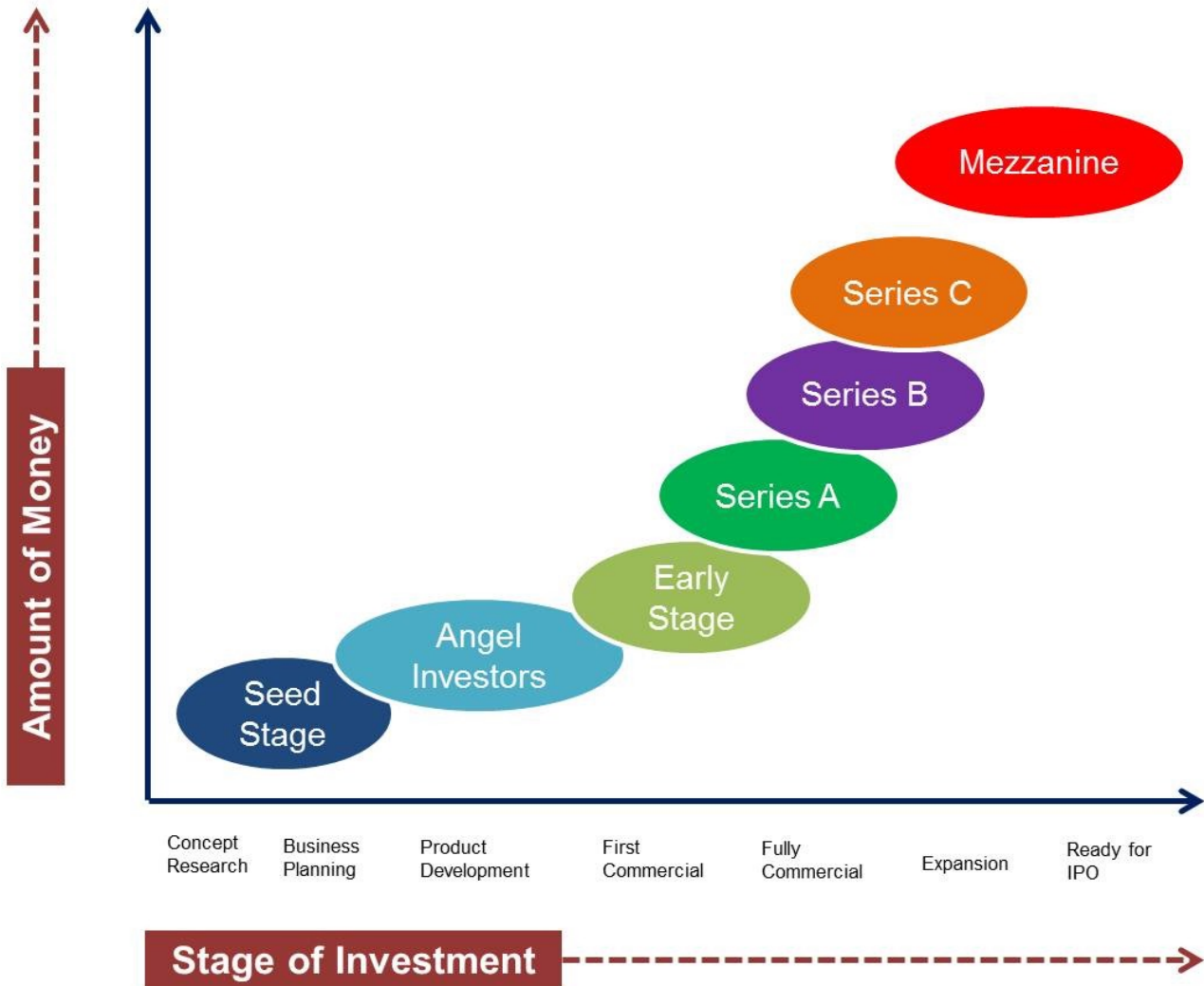
Business has been seeing great profit and may continue to expand or choose to exit.

Revenue

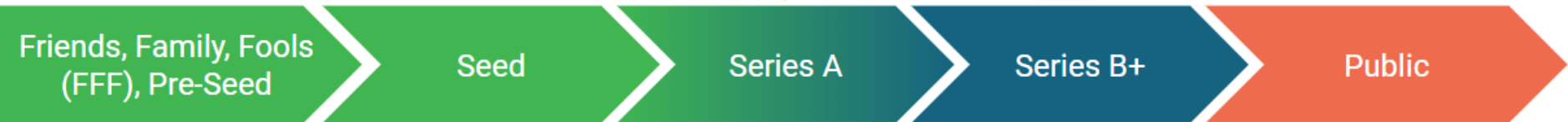
Time







# The Startup Lifecycle



## Early-Stage (Reg CF)

## Growth / Later Stage (Reg CF, Reg A+)

**Maturity:**  
Concepts / ideas

**Maturity:**  
MVP, prototypes

**Maturity:**  
Product-market fit

**Maturity:**  
Working at scale

**Maturity:**  
Diverse revenue streams

**Typical Raise:**  
<\$1 million

**Typical Raise:**  
\$150k - \$2M+

**Typical Raise:**  
\$3 - 12 million

**Typical Raise:**  
\$10+ million

**Typical Raise:**  
\$111.1 million\*

**Typical Valuations:**  
\$1 - 3 million

**Typical Valuations:**  
\$3 - 10 million

**Typical Valuations:**  
\$10 - 30 million

**Typical Valuations:**  
\$30+ million

**Post-IPO Market Cap:**  
\$515.6M\*

\*2018 US median, EY.com

## Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE)



**Robô-guia para cegos é um dos projetos selecionados em edital de pesquisa estratégica**  
Trabalho é conduzido por startup capixaba com apoio do PIPE-FAPESP e do MCTIC. Novas chamadas de propostas estão abertas até 1º de julho



### **SOBRE O PIPE**

O PIPE-FAPESP apoia a execução de pesquisa científica e/ou tecnológica em micro, pequenas e médias empresas no Estado de São Paulo.

#### **São objetivos do PIPE:**

1. Apoiar a pesquisa em ciência e tecnologia como instrumento para promover a inovação tecnológica, promover o desenvolvimento empresarial e aumentar a competitividade das pequenas empresas.



### **Fluxo Contínuo**

Propostas podem ser submetidas a qualquer momento do ano pelo SAGE

### **Agenda**

### **Mais informações**

PIPE - Dúvidas frequentes

PIPE Invest

PAPPE/PIPE Fase 3

PIPE Empreendedor

Bolsas de Treinamento Técnico

Valores de bolsas

Projetos aprovados no PIPE

Movimento pela Inovação

### **Leia mais sobre o PIPE**

Boletim  
**FAPESP**

Pesquisa para Inovação

Pesquisa FAPESP Agência FAPESP



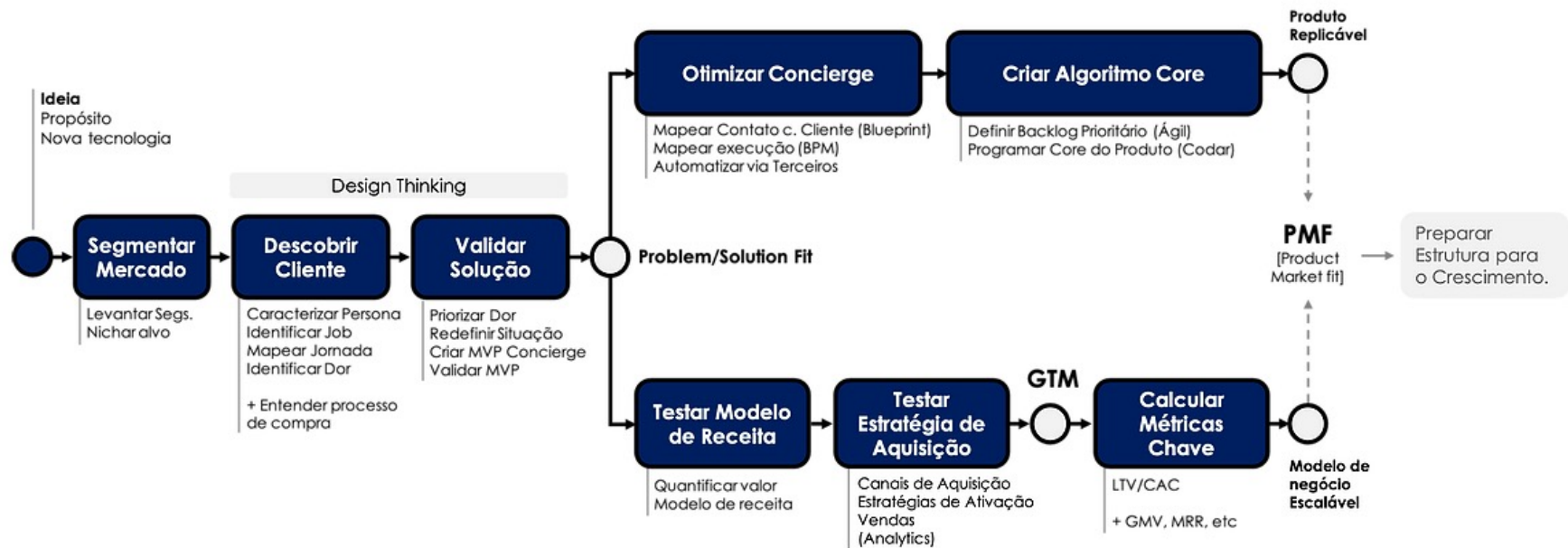


## Aceleradora de startups da FGV.

Atuamos no Early Stage, com startups que já possuem MVP mas precisam de apoio para validar seu negócio antes do "go to Market".

Conheça nosso Portfólio

# ETAPAS



Capital



MAYA  
CAPITAL



CLOSEDGAP

Kaszek  
VENTURES



monashees +  
VALOR  
CAPITAL GROUP, LLC

bossanova

GFC

Aceleradoras

PLUG®

baixa



wework



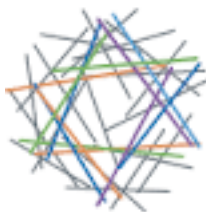
DISTRITO



inovaBra  
habitat

STARTUP

FARM



eretz.bio  
Startup Incubator



ALBERT EINSTEIN  
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA





ECOSYSTEMS	OVERALL RANKING	PERFORMANCE	FUNDING	CONNECTEDNESS	MARKET REACH	KNOWLEDGE	TALENT + EXPERIENCE
SILICON VALLEY	1	10	10	10	10	9	10
NEW YORK CITY	2 (tied)	10	10	10	10	6	10
LONDON	2 (tied)	9	10	10	10	6	10
LOS ANGELES	4	10	10	8	9	6	9
TEL AVIV	5	9	9	9	10	5	8
BOSTON	6	9	9	8	9	6	10
BEDING	7	10	4	3	8	10	10
SINGAPORE	8	7	9	9	9	1	7
SHANGHAI	9	9	3	1	6	10	9
SEATTLE	10	8	6	4	8	7	8
WASHINGTON, D.C.	11	8	5	2	9	3	8
SEOUL	12	7	8	7	1	8	7
BERLIN	13	6	8	9	5	1	6
AMSTERDAM-DELTA	14	6	7	10	6	1	6
TOKYO	15	4	7	7	1	8	9
SAN DIEGO	16	8	2	1	8	7	7
TORONTO-WATERLOO	17	5	8	8	5	2	6
PARIS	18	1	9	9	7	1	8
CHICAGO	19	7	5	6	6	1	7
SYDNEY	20 (tied)	5	7	7	5	1	5

IMPROVEMENT FROM CSER 2022

+2

+2

+10

+3

ECOSYSTEMS	OVERALL RANKING	PERFORMANCE	FUNDING	CONNECTEDNESS	MARKET REACH	KNOWLEDGE	TALENT + EXPERIENCE
BENGALURU-KARNATAKA	20 (tied)	4	8	8	1	7	3
STOCKHOLM	22	5	5	1	7	2	5
MIAMI	23	7	6	1	7	1	3
DELHI	24	8	7	2	1	1	3
AUSTIN	25	2	6	5	3	5	4
SÃO PAULO	26	6	6	3	1	1	2
PHILADELPHIA	27	4	4	1	7	1	4
DENVER-Boulder	28	3	4	1	2	4	4
ATLANTA	29	1	4	2	5	1	5
VANCOUVER	30	3	3	3	1	1	2
MUMBAI	31 (tied)	6	3	1	1	1	1
SALT LAKE-PROVO	31 (tied)	5	1	1	8	1	3
MELBOURNE	33	1	1	5	1	1	4
DALLAS	34	2	1	1	6	3	2
SHENZHEN	35	1	1	1	1	10	7
ZURICH	36	1	5	6	1	2	1
MUNICH	37	1	2	7	1	5	2
HANGZHOU	38	4	1	1	1	10	5
GREATER HELSINKI	39	3	1	1	1	1	1
MONTREAL	40	1	1	1	1	1	1

RUNNERS-UP

IMPROVEMENT FROM CSER 2022

+2

+10

+2

+2

+2

+5

+6

+10

Finalização

# Atividades

## Desta aula

- Finalizar o mapa dos processos
- Estimar os custos aproximados de cada atividade, considerando pessoas, métodos e ferramentas
- Estimar eventuais custos fixos
- Calcular o CAC
- Calcular o custo total do empreendimento

# Atividades

## Para a próxima semana

- Identificar um empreendimento com perfil semelhante
- Obter informações para estimar o CLV do empreendimento
- Verificar se  $CAC + \text{Custo}$  é maior, menor ou igual ao CLV
- Comparecer aos atendimentos

## Para a última semana

- Realizar a prova
- Preparar a apresentação final
- Realizar a apresentação final

*Dúvidas?*

*Obrigado!*