

# **Dono**

Um caminho revolucionário  
para o sucesso da sua empresa

**Marcelo Toledo**

# Dono

Um caminho revolucionário  
para o sucesso da sua empresa

**Marcelo Toledo**



**ALTA BOOKS**  
E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2013



Parceiros chave	84
Estrutura de custos	85
BMG na prática	86
Padrões	87
Empresas desagregadas	88
Cauda Longa	90
Multiface	92
Gratuito	94
Aberto	96
Modelos populares	98
Marketplace	98
Compra coletiva	100
Assinaturas	102
Crowdsourcing	103
Geração de leads	104
Isca e anzol	105
Personalização em massa	106
Propriedade fracionada	107
Propriedade compartilhada	108
Conclusão	109
Desenvolvimento do cliente	110
Identificação do cliente	113
Entrevista sobre o problema	115
Validação do cliente	120
Ajuste do produto/mercado	124
Produto Mínimo Viável	127
Entrevista sobre a solução	131
Criação do cliente	137
Criação da empresa	139
Rocket Internet	141
O começo	141
Payleven	143
Modelo de execução	150
Cultura	153
Conclusão	158



Problemas	258
Problema	258
Dor do cliente	260
Como funcionava antes do seu produto?	261
Solução	263
Como você torna a vida do seu cliente melhor?	263
Presença física	264
Casos de uso	265
Por que agora?	267
Evolução histórica da categoria	267
Tendências	268
Tamanho do mercado	269
Perfil do cliente	273
CAGR	274
Concorrência	276
Vantagens competitivas	277
Produto	280
Linha de produtos	280
Roadmap	282
Modelo de negócios	283
Modelo de receita	283
Precificação	284
LifeTime value e tamanho médio de contas	287
Vendas e modelo de distribuição	290
Lista de clientes – Pipeline	292
Equipe	294
Fundadores e gestores	294
Conselho de administração	296
Finanças	298
P&L	298
EBITDA	301
Fluxo de caixa	303
Cap table	305
Balanço patrimonial	306

Fechando negócio .....	307
Negociação .....	307
Valuation .....	308
Due Diligence .....	314
A contagem regressiva para o break-even .....	317
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>319</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>321</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>323</b>

## DEPOIMENTO JOÃO DORIA JR.

Neste livro escrito por Marcelo Toledo, você conhecerá mais a fundo o universo do empreendedor, trajetórias de sucesso e lições preciosas. O autor descreve com competência os caminhos para quem quer investir em uma startup. Uma leitura inspiradora para quem busca voar mais alto.

O empreendedorismo brasileiro cresce com vigor, conquista novas gerações e aglutina ideias criativas e inovadoras. As startups são o maior exemplo desta tendência positiva.

Para empreender, em qualquer escala, é preciso, em primeiro lugar, acreditar no seu projeto. Se você não acreditar naquilo que faz ou naquilo que propaga, você não conduz, não lidera, não transmite e não convence. Paixão por aquilo que você faz, pela vida, pelas pessoas, é o princípio de qualquer caminho. E é o que traz coragem para superar dificuldades.

A coragem é parte ativa do ser humano e permite a elevação de seu patamar de vida. Nunca encontrei uma pessoa bem sucedida, em qualquer área, que não acreditasse na própria superação. Não desistir é uma postura fundamental.

E o principal, que Marcelo Toledo destaca com razão: trabalhe em equipe. Ninguém vence sozinho. Por mais talento, capacidade e conhecimento que tenha. O grande empreendedor é aquele que tem a capacidade de ouvir, de ser humilde para aprender e agregar. O verdadeiro líder é aquele que conquista e lidera pelo seu próprio exemplo.

JOÃO DORIA JR., EMPREENDEDOR, EMPRESÁRIO E  
PRESIDENTE DO LIDE – GRUPO DE LÍDERES EMPRESARIAIS





Quando a empresa não era minha, em uma das primeiras agências em que trabalhei, eu pintei minha sala e redcorei o meu escritório com meu dinheiro. O sujeito pode ser acionista, mas se ele não é comprometido com a companhia, se não dói nele quando dói nela, ele não é dono.

Eu já dei sociedade em algumas das minhas empresas, mas há pessoas que continuaram tendo mentalidade de funcionário. O sujeito que faz o orçamento, em vez de gastar o mínimo possível, gasta literalmente o que foi orçado, só porque foi orçado. E isso é ter mentalidade de funcionário, isso não é mentalidade de dono. Dono tem senso de urgência, dono não tem sábado, domingo e fim de semana, dono não para de trabalhar, não larga o lápis no final do dia. Existe uma imagem sobre a diferença entre o dono e o funcionário. No bife a cavalo, o ovo está envolvido, ele é o funcionário, mas a vaca que deu a vida pelo bife a cavalo, é a dona, porque ela se mata por aquilo. Eu quero pessoas trabalhando comigo que tenham essa mentalidade, que sejam colaboradores que podem se tornar acionistas ou não, mas que tenham mentalidade de dono, que tenham espírito de dono.

A Africa é uma empresa de donos. Eu tenho uma funcionária da Africa, Rosi Ferreira, que começou comigo como secretária, e hoje é Diretora Corporativa, mas ela sempre foi dona da Africa, mesmo quando era secretária. Ela vive a companhia apaixonadamente. As empresas japonesas são feitas de donos e foi assim que elas conquistaram o mundo. As companhias de grande valor como a Ambev são feitas por donos, o Brasil é um prato cheio para esse empreendimento, esse espírito apaixonado. Estamos vivendo, a meu ver, o momento propício para o surgimento de uma nova geração de empresas que vai levar nosso país a outro patamar, e que são ilu-

minadas por esse espírito. Essas empresas transformam o mundo, como as empresas de garagem nascidas na costa oeste americana transformaram os Estados Unidos, o mundo e o planeta. Acredito nessa cultura e gosto. E gosto de tornar meus colaboradores donos de fato, por ações, por participações e, no futuro, stakeholders. Enfim, acredito muito que dividir e repartir engaja e aumenta o tamanho da empresa, e esta é para mim a empresa do século XXI, e não aquela do século passado, do líder e do dono solitário, em que todos trabalharam para que um só ganhasse. Eu acho que esta crença e este fervor têm sido responsáveis pelo crescimento sustentável de nossa companhia nos últimos anos e serão a chave para o crescimento das empresas brasileiras no mais competitivo mercado.

**NIZAN GUANAES** — *CHAIRMAN DO GRUPO ABC*

### AGRADEÇO A:

Larissa, meu amor, por ter aguentado minha ausência durante tanto tempo na caverna escrevendo. Por sempre escutar minhas ideias loucas com empolgação e sempre me motivar com palavras de admiração.

Meus amados pais, Alvaro e Scheila, que sempre me apoiaram. Este livro também é de vocês. Sem seu amor e educação, ele nunca teria se tornado realidade.

Meu amado irmão, Eduardo, o melhor chef de cozinha do mundo.

Minha família do coração, os Bauebs, Luis Carlos, Valéria, Bruna e Karina. E meu grande irmão, Thiago Baueb, que, apesar de não estar entre nós, continuará para sempre no meu coração.

Françoise Terzian, uma das melhores jornalistas do Brasil, que revisou este livro e me ajudou a acreditar que eu poderia concluí-lo.

Muhammad Umm, um dos designers mais talentosos do Brasil, responsável pelas imagens internas e a capa deste livro.

João Doria Jr., caso de sucesso do empreendedorismo que, muito gentilmente, traduziu sua visão em um importante depoimento para este livro.

Nizan Guanaes, um baiano porreta, que me inspira profundamente com sua intensidade e ideias fora da caixa, por ter aceitado escrever o prefácio.

Daniel Heise, por ser uma grande inspiração.

Renann Fortes, por todos os “chai’s” que tomamos juntos, pela aventura no Payleven e por ter resgatado e-mails importantes para ilustração de algumas partes deste livro.

Eduardo Sampaio, meu grande amigo e companheiro de aventuras com startups.

Camilo Telles, por sempre estar disponível para me dar valiosos conselhos.

Nelson Abu Samra Rahal Junior, pelo bate papo sobre processos e metodologias ágeis.

Bio Veiga, empreendedor e ex-colega de Rocket, pelo ótimo papo que tivemos.

Todos os leitores do blog que, querendo ou não, foram as pessoas que fizeram este livro nascer. Sem vocês, nunca teria me motivado.

Todos os meus amigos, familiares, minha equipe e colegas de trabalho.

---

## COMO LER ESTE LIVRO

Quase todos os livros que leio tem um capítulo chamado “Como ler este livro”. Este é o único capítulo que eu nunca leio. Ora bolas, o livro é meu e eu leio como quiser, não é?

Existem livros que se você ler fora da sequência proposta, não entenderá nada. Não é o caso deste livro.

Se preferir, leia os assuntos em parcelas, de acordo com o seu interesse, e não existe qualquer problema em ler os temas em uma ordem diferente da proposta.

De cabo a rabo, ou rabo a cabo, qualquer jeito funcionará.

Boa leitura!



# INTRODUÇÃO

---

Tenho na minha cabeça que, ainda menino, já percebia como o mundo capitalista funcionava. Aos 10 anos, eu me recordo bem, não via meu pai sair para trabalhar e lembro-me de vê-lo retornar pouco antes de dormir.



2

Ele precisava sustentar uma família inteira e não tinha outra opção se não esforça-se ao máximo para conquistar um certo conforto e uma reserva para imprevistos. Esse esforço eventualmente se pagou, justamente quando ele se tornou empreendedor.

Fato é que, com o tempo fui percebendo, com a cabeça simplista de uma criança, que muita coisa girava em torno do dinheiro. Sabia também que escassez de moedas e cédulas coloridas significava sofrimento. Pelo menos, era o que eu via na televisão e se traduzia nas ruas, com pessoas passando fome, sem sapato para calçar ou casa para morar. Isso me preocupava um pouco e eu sempre questionava: “do que as pessoas precisam?”

Fazia-me essa pergunta, tentando resolver o problema da minha família. Meus pais se matavam de trabalhar para conseguir dinheiro. Se eu criasse algum produto inovador que despertasse o desejo das pessoas, eu poderia resolver o problema de dinheiro da minha família. Sonhava com isso e achava que a solução seria simples assim.

Eu ficava observando as coisas e as pessoas, tentando descobrir uma necessidade para criar um produto inovador. Como moleque, no entanto, pensava em coisas muito triviais. Olhava para um rolo de papel higiênico e ficava imaginando mil maneiras de melhorar aquele amontoado de papel branco. Escolhia materiais diferentes, texturas, formas, cores, criava comerciais de televisão na minha cabeça com argumentos de venda. Desta forma, viajava por horas.

Sempre tive uma vontade muito grande de criar algo. Em uma das minhas inúmeras tentativas, reuni parte dos meus primos e um dos meus tios. Neste encontro, acabamos criando um grupo chamado NIDI - Núcleo de Inteligência e Desenvolvimento de Ideias. Fazíamos reuniões semanais com o objetivo de criar uma empresa inovadora e promissora. No início, cada um levou uma sugestão de


produto ou serviço para ser desenvolvido, mas a grande escolhida foi uma sugestão minha.

Na época, havia conhecido uma mulher chamada Evelyn Levy Torrence, que recentemente havia aparecido no Jô Soares explicando como vivia da luz. No dia seguinte, no trabalho e no colégio, todos falavam dela com gozação, enquanto eu estava fascinado pelo que disse aquela mulher. Eu não me dei por convencido de imediato, tive que ler pelo menos uns cinco livros para começar a entender o que ela realmente estava falando. Frequentei palestras, a conheci pessoalmente e até participei durante anos de uma lista de discussão privada. Ela me inspirou espiritualmente e me ajudou a ter muitas respostas sobre a vida.

A Evelyn é uma grande estudiosa do corpo humano e falava muito sobre o suco de clorofila. Dizia ela que tomar suco de clorofila todos os dias era como fazer uma transfusão de sangue. Eu não entendia exatamente o que ela queria dizer com aquilo, mas sabia que era bom para saúde, melhorava a pele, o cabelo, as unhas e dava mais disposição.

Quando pensei na clorofila, imediatamente veio na minha cabeça o açai, que havia, recentemente, se tornado um sucesso. No dia da reunião de apresentação, eu vendi para meus primos, que o suco de clorofila era o novo açai e que não poderíamos perder tempo. Todos concordaram e foi essa ideia que decidimos implementar.

Saí de lá com a missão de aprender mais sobre suco de clorofila. Aprofundi-me no tema, estudei, descobri os tipos de sementes, aprendi a plantar, cultivar e colher. Entrei tão fundo no assunto, que cheguei na estrutura química da clorofila, e foi aí que eu descobri que ela era muito similar à hemoglobina. Foi então que entendi a razão para Evelyn falar a respeito de uma “transfusão de sangue”.



Por volta de um mês depois, consegui degustar o meu primeiro suco de clorofila. Foi incrível, era impressionantemente horrível.

Fizemos diversas experiências misturando com outros sucos e foi complicado chegar a um cardápio saboroso. Mas o que complicou mesmo foram os próximos passos.

Eu havia acabado de completar 18 anos e tinha pouquíssima experiência de trabalho. No momento que precisava entender como eram as regulamentações para se comercializar um alimento, complicou demais para minha jovem mente. Era tanta burocracia para lançar um alimento, que o tempo passou e os problemas não foram resolvidos. O calor e a excitação de uma nova empresa foi desaparecendo até o grupo informalmente acabar.

Foi uma das minhas primeiras tentativas e eu desisti no primeiro obstáculo que encontrei. A única coisa que eu tinha certeza depois disso é que empreender não era moleza. Se eu quisesse fazer isso dar certo, eu ia precisar me dedicar de corpo e alma por um longo período de tempo e não somente alguns meses.

Apesar de eu ter ligação e uma certa história com o suco de clorofila, não era o que eu amava fazer. A grande verdade é que aquele grupo nasceu com o objetivo de fazer dinheiro e esse foi nosso grande erro como empreendedores iniciantes.

Minha primeira recomendação para você, empreendedor, é que aproveite o conteúdo deste livro para criar uma startup onde o único objetivo não seja ganhar dinheiro. Estou certo de que a única maneira de se ter sucesso em uma startup é definitivamente fazer o que se ama, pois a dificuldade é tão grande que, somente assim, você conseguirá ter a força, disciplina e persistência necessária para tirá-la do papel.

Boa sorte e espero que você possa mudar o mundo!