

Como Preparar um Sumário Executivo de Impacto

Por Garage Technology Ventures©¹

Certamente você já deve ter lido diversos artigos, páginas de internet, e até livros que tratam do tema de como escrever um sumário executivo para apresentar seu projeto ou empresa. A maioria destas fontes oferece um conjunto de bem intencionadas sugestões sobre tudo que você precisa incluir em um sumário executivo. Oferecem uma lista bastante rica e útil dos 42 itens fundamentais a um sumário executivo – qualquer empreendedor que se preze deveria estar preparado para objetivamente descrever esta informação em menos de 100 páginas – e sugerem que você se mantenha preocupado em ser conciso e objetivo.

Entretanto, a maior parte dos “guias para escrever um sumário executivo” acaba pecando por não incluir um ponto fundamental: o objetivo do sumário executivo é “vender”, e não “descrever”.

O sumário executivo é, na maioria das vezes, seu “cartão de visitas”, a apresentação a potenciais investidores. É de fundamental importância que você consiga usá-lo para transmitir uma primeira impressão positiva. Ao contrário do que sugerem diversos especialistas no assunto, você não tem que descrever o seu negócio ou projeto em 250 palavras. Você precisa é transmitir a essência, a energia por trás do conceito. Você dispõe de 30 segundos para conseguir atrair a atenção do investidor. Você precisa ser claro e convincente.

Esqueça tudo o que já foi falado sobre este tema. Aqui estão todos os componentes que deverão ser parte de seu Sumário Executivo:

1. O Segredo: Você deverá apresentar sua idéia descrevendo de maneira convincente porque ela é fora de série. Esta frase (ou duas) irá estabelecer a base de todo o sumário executivo. De maneira geral, esta é uma descrição de como uma solução original, desenvolvida por você, irá resolver um grande problema. Deve ser uma descrição direta e objetiva, e não abstrata e conceitual. É sempre bom mencionar alguns nomes importantes logo no primeiro parágrafo – assessores de primeiro time, empresas com as quais a sua já esteja se relacionando, um investidor-âncora conhecido, etc. Não espere que um investidor potencial descubra no sexto parágrafo de seu sumário executivo que o Comitê Executivo de sua empresa conta com dois ganhadores do “Prêmio Nobel”. O leitor pode não se entusiasmar a ir tão longe assim na leitura de seu material.
2. O Problema: Você precisa deixar bem claro que existe um problema relevante (atual ou futuro) que você está se propondo a resolver. Neste contexto, você está construindo a sua “Proposta de Valor” – dificuldades e problemas existem em todos os lugares, e sua solução irá resultar em aumento de receitas, redução de custos, eliminação de ineficiências,

melhoria de produtividade, ou qualquer coisa desta natureza. Não confunda a descrição do problema com o tamanho da oportunidade do negócio (veja mais abaixo).

3. **A Solução:** De maneira sucinta, o que é que você está oferecendo, e para quem? Software, equipamento, serviços, uma combinação destes? Use termos comuns para descrever o que você faz para “resolver o problema” identificado. Evite acrônimos, abreviaturas e coisas do tipo; além disso, não use esta oportunidade para criar marcas e conceitos que significam pouco ou nada à maioria das pessoas. Talvez seja necessário identificar o posicionamento do seu negócio na cadeia produtiva ou de distribuição, identificar com quem você interage no “ecossistema” do seu setor, e porque os demais participantes deste sistema terão muito interesse em trabalhar com você. Deixe claro caso você já possua clientes e fornecedores. Caso contrário, informe ao investidor quando você espera desenvolver estes relacionamentos.
4. **A Oportunidade:** Descreva em poucas frases a segmentação, tamanho, crescimento e dinâmica competitiva de seu mercado – quantas pessoas ou empresas, qual o tamanho (\$), a taxa de crescimento esperada, e os fatores críticos do seu segmento de atuação. Você tem mais chances de atrair a atenção de investidores se seu plano estiver voltado para desenvolver uma participação relevante de mercado, em um segmento bem definido deste e com claro potencial de crescimento, ao invés de sugerir uma participação “microscópica” em um enorme mercado maduro. Não mencione que você está voltado para o mercado de US\$ 24 bilhões de “componentes eletrônicos”, se você realmente só está preparado para atuar no segmento de US\$ 85 milhões de “componentes eletrônicos especializados”, usados em novas tecnologias espaciais (!).
5. **Sua Vantagem Competitiva:** Não importa o que você pense; você tem concorrência. Na melhor das hipóteses, você compete com a maneira usual de fazer negócios. Mais provável ainda é que exista um “quase competidor” ou um competidor direto sendo criado (você já está paranóico o suficiente a este respeito?). Desta forma, identifique corretamente qual a sua vantagem competitiva de longo-prazo, descrevendo-a claramente. Não tente convencer os investidores de que sua única vantagem competitiva reside no fato de você ser o primeiro a fazer algo novo. É neste momento que você tem a oportunidade de discorrer sobre os benefícios e vantagens únicas que você oferece. Acredite ou não, na maioria dos casos um empreendedor deveria estar capacitado a fazer esta observação em apenas uma ou duas sentenças.
6. **O Modelo:** De maneira clara, como é que você espera gerar receitas, e quem serão seus clientes? Como é que seu modelo de negócios pode ser alavancado e ganhar escala? Por que ele é economicamente viável? Quais serão os principais indicadores de performance para avaliar a sua empresa – número de clientes, licenças, patentes, unidades operacionais, faturamento, margem de lucratividade? Qualquer que sejam eles, quais os resultados expressivos que sua empresa espera atingir nos próximos três ou cinco anos?
7. **A Equipe:** Por que você considera que sua equipe de trabalho esteja particularmente preparada para ser vencedora? Não adianta dizer que

você possuem 48 anos de experiência profissional conjunta no desenvolvimento de, por exemplo, componentes eletrônicos; em vez disso, mencione que o seu engenheiro de desenvolvimento foi responsável pela área de desenvolvimento de componentes da Intel, e que ela participou do Comitê original de padrões IEEE para desenvolvimento de “componentes especializados”. Não adianta colar uma versão resumida e burocrática do *curriculum* de cada empreendedor/sócio da sua equipe; explique porque a experiência de cada membro se encaixa no todo e como ela contribuirá ao sucesso do projeto. Se possível, liste nomes de empresas conhecidas e com notoriedade, onde alguns dos membros de sua equipe já tenham trabalhado. Não inclua empresas que não sejam conhecidas, e não inclua nomes para os quais você não terá conforto em fornecer, posteriormente, referências para contato.

8. A Promessa (\$\$): Quando você estiver fazendo seu “discurso de venda” para investidores, você está prometendo ganhar rios de dinheiro para eles. A única forma através da qual você pode fazer isso é se conseguir um retorno que exceda de maneira expressiva o capital investido. O resumo de suas projeções financeiras deve demonstrar claramente este aspecto. Mas se estas projeções não forem defensáveis, então todo este trabalho terá sido em vão. Você deverá projetar cinco anos de receitas, despesas, resultado, posição de caixa e número de funcionários da empresa. Pode ser que também faça sentido enfatizar a variável mais crítica do modelo de projeção, tal como o número de clientes ou volume total de vendas.
9. O Pedido: Refere-se ao volume de investimento que você objetiva receber. Deve ser, de maneira geral, o menor montante possível de capital para que a próxima meta seja atingida. Você sempre poderá utilizar-se de mais recursos, caso os investidores estejam dispostos a investir mais, mas é muito difícil começar com menos do que o mínimo necessário. Caso você já tenha identificado a necessidade de levar a cabo uma nova rodada de captação no futuro próximo, deixe esta informação bastante clara, mencionando o valor projetado para a nova captação.

Toda esta informação deverá ser descrita em seis a oito parágrafos, com a possibilidade de usar alguns parágrafos adicionais caso haja algum ponto específico de seu plano de negócios que requeira um pouco mais de detalhamento. A mensagem de cada um dos tópicos acima deve ser expressa através de duas ou três sentenças, todas simples, claras e objetivas.

Isso significa que seu sumário executivo deverá possuir duas ou, talvez, três páginas. Algumas pessoas prefeririam que fosse descrito em apenas uma página. Estão errados (a única razão para a qual investidores solicitam sumários executivos de uma página é porque estes são normalmente tão mal preparados que os investidores preferem acabar mais rapidamente com seu sofrimento!). A maioria dos investidores concorda que uma única página dificilmente oferece informação suficiente para se avaliar a essência e atratividade de um projeto.

Por favor, compreenda que o “roteiro” acima não deverá ser aplicado sempre à risca. Não há um único modelo que se adeque a todas as empresas; mas

certifique-se ao menos de cobrir todos os pontos elencados. Você deve se perguntar quais são os pontos mais relevantes no seu caso específico, quais as informações irrelevantes, quais os itens que merecem destaque e quais aqueles que não requerem qualquer explicação mais detalhada.

Algumas outras observações gerais:

- Não inclua frases vagas e genéricas sobre uma oportunidade de mercado. O que interessa não é o tamanho do mercado, mas a relevância de um problema a ser resolvido. Os investidores irão preferir investir na solução de um problema urgente para um mercado pequeno, mas crescente, do que em uma companhia com soluções incrementais para um grande mercado já maduro.
- Não use acrônimos para apresentar seu negócio. A Sun Microsystems não desenvolveu sua marca e imagem rotulando-se como “SMI”. (É claro que se você souber a origem do nome Sun você entenderá que este exemplo é na verdade uma pequena brincadeira)
- Mencione pessoas ou referências de empresas somente se conhecê-los; não os inclua se forem apenas “intenções” de relacionamento. Se você possuir uma associação ou parceria concreta com uma importante empresa, não omita esta informação. Se no passado prestou serviços de consultoria para o departamento de recursos humanos da Cisco durante uma semana, não mencione que você “trabalhou” para a Cisco.
- Evite eufemismos vagos – adjetivos que parecem enobrecer seu negócio, mas que não agregam nenhuma informação ou valor ao texto. “Próxima geração” e “dinâmico” provavelmente não significarão nada aos leitores de seu sumário executivo. Todo mundo pensa que seu software é “inteligente” e “fácil de usar”, da mesma forma que todos consideram suas projeções “conservadoras”. Apresente sua empresa da mesma forma que você o faria a um amigo em um barzinho (após o primeiro chopp, e não cinco).
- Descreva sua proposta de criação de valor e vantagens competitivas de maneira positiva, e não negativa. É “o que você pode fazer” que interessa, e não o que os outros não conseguem fazer. Entretanto, você poderá se permitir mencionar um ou dois concorrentes diretos, mas de maneira bem objetiva, tal com: “Ao contrário da solução de firewall da Cisco, nosso software pode operar...”
- Use sentenças simples e não frases longas e prolixas.
- Use analogias e comparações, desde que ao fazê-lo você esteja ajudando a entender a descrição de um conceito e não simplesmente enchendo lingüiça. Você pode, por exemplo, mencionar que sua empresa se baseia no modelo de negócios do Google para gerar receitas, desde que você não sugira que sua empresa será a próxima Google.
- Quando você tiver terminado, retorne ao início do sumário e releia cada sentença: A mensagem está clara, concisa e atraente?

Por fim, uma das mais importantes mensagens que você irá enviar não fará sequer parte do seu sumário executivo – trata-se da frase que apresenta a sua

empresa e que fará parte do corpo do e-mail que você ou seus sócios usarão para distribuir o texto a terceiros. Seu sumário executivo poderá até mesmo não ser lido, caso esta frase não seja redigida de forma adequada. Novamente, recomendamos que ela seja específica e objetiva. Deverá “vender” sua empresa, não apenas descrevê-la.

¹ Este texto foi originalmente elaborado pela Garage Technology Ventures e traduzido para o português (“free translation”) pela Jardim Botânico Partners Investimentos Ltda. A Garage Technology Ventures (www.garage.com) é uma empresa de investimentos de *venture capital*, localizada no Vale do Silício, Estados Unidos. Seu foco é investir em empresas nascentes e emergentes de base tecnológica da Califórnia e da costa oeste norte-americana. Tipicamente, a Garage investe entre US\$ 100.000 e US\$ 1.000.000 por projeto.