

ALAVANKA

FRACTIONAL CRO PARA B2B TECH

GUIA PARA INVESTIDORES

Os 7 Sinais de Alerta de uma Portfolio Company Travada no Crescimento

Como identificar problemas de GTM antes que
virem crise — e o que fazer a respeito

Carlos André

Managing Partner, Alavanka
Fractional CRO para B2B Tech

alavanka.com.br

Por Que Este Guia Existe

Você investiu em uma empresa B2B Tech promissora. O produto foi validado, os primeiros clientes estão satisfeitos, a equipe é competente. Mas há 6 meses a receita estacionou. O founder trabalha 80 horas por semana, os board meetings viraram sessões de explicação, e você começa a se perguntar: *o que está acontecendo?*

Este guia nasceu de uma observação recorrente: a maioria das portfolio companies que travam no crescimento apresentam os mesmos padrões. Não é falta de produto. Não é falta de mercado. É um problema de Go-to-Market — e geralmente já estava se manifestando meses antes de virar crise.

"A diferença entre uma portco que cresce e uma que estagna raramente é o produto. É a arquitetura de revenue."

Nos próximos minutos, você vai aprender a identificar os 7 sinais mais comuns de estagnação — antes que eles custem milhões em valuation. Ao final, há um scorecard prático para usar no seu próximo board meeting.

Quem deveria ler este guia:

- GPs e Partners de fundos VC/PE com portcos B2B Tech
- Board members de empresas em estágio de crescimento
- CEOs que suspeitam ter um problema de GTM

Os 7 Sinais de Alerta

Cada sinal abaixo representa um padrão que identificamos repetidamente em empresas B2B Tech que travaram no crescimento. Alguns são mais visíveis que outros — mas todos, quando ignorados, levam à mesma consequência: estagnação.

1 Pipeline Sempre "Quase Lá"

O forecast otimista que nunca se materializa

Toda semana o VP de Vendas reporta que "este mês vai ser diferente". O pipeline está cheio, os deals estão avançando, a meta está "ao alcance". Mas no fim do quarter, sempre falta 20-30%.

O que você ouve no board meeting:

"Temos R\$5M em pipeline para uma meta de R\$1M"

"O deal X está 90% fechado, só falta assinatura"

"Perdemos por timing, não por produto"

O que realmente significa:

Cobertura de pipeline alta com conversão baixa indica problema de qualificação. A equipe está enchendo o funil com oportunidades que nunca vão fechar — ou não sabe identificar os deals que realmente importam.



Red Flag: Pipeline coverage acima de 4x com win rate abaixo de 20%

2

Ciclo de Vendas Elástico

Deals que se arrastam indefinidamente

O ciclo médio deveria ser 90 dias, mas metade dos deals está aberta há 6 meses ou mais. "Decisões se arrastando" virou a explicação padrão para forecast atrasado.

O que você ouve no board meeting:

"O cliente ainda está avaliando internamente"

"Estamos esperando aprovação do board deles"

"O procurement está demorando mais que o normal"

O que realmente significa:

Ciclos longos demais geralmente indicam falta de urgência criada no processo de vendas, proposta de valor fraca, ou — pior — que você não está falando com o decisor real.



Red Flag: Mais de 40% dos deals abertos há mais de 1.5x o ciclo médio

3

Founder em Modo Bombeiro

CEO gastando 60%+ do tempo em vendas

O founder deveria estar focado em produto, estratégia e cultura. Em vez disso, está em todas as calls de vendas, salvando deals, e se tornando o gargalo de toda a operação comercial.

O que você ouve no board meeting:

"Só eu consigo explicar a visão do produto"

"Os clientes querem falar com o CEO"

"Se eu não entrar, o deal não fecha"

O que realmente significa:

Founder-led sales funciona até R\$3-5M ARR. Depois disso, é um sintoma de que o processo não está documentado, o pitch não está padronizado, ou a contratação de vendas falhou.



Red Flag: CEO em mais de 50% das reuniões de vendas após Série A

4 Time Vendendo Features, Não Valor

O pitch que não conecta com dor do cliente

Nas calls de vendas, a equipe passa 80% do tempo demonstrando funcionalidades. Quando perguntados sobre ROI ou business case, as respostas são vagas ou genéricas.

O que você ouve no board meeting:

"Nossa integração com X é melhor que a do concorrente"

"Temos mais features que qualquer outro player"

"O cliente adorou a demo"

O que realmente significa:

Vender features atrai comparação de preço e commoditização. Se o prospect não consegue calcular o retorno, não tem como justificar internamente. O deal morre no "preciso pensar mais".



Red Flag: Win rate contra concorrente direto abaixo de 30%

5 ICP Nebuloso

Atirando para todos os lados

Quando você pergunta "qual é o cliente ideal?", a resposta é vaga: "empresas de médio porte que querem crescer". O pipeline tem desde startups de 10 pessoas até enterprises de 10.000.

O que você ouve no board meeting:

"Nosso produto serve para qualquer empresa"

"Não queremos limitar nosso mercado"

"Cada vertical tem oportunidade"

O que realmente significa:

ICP vago = messaging genérico = vendas longas = CAC alto. Sem clareza de quem é o cliente ideal, marketing gasta dinheiro errado, vendas perde tempo com prospects que nunca vão fechar.



Red Flag: Churn concentrado em um segmento específico de clientes

6

Métricas Sem Dono

RevOps inexistente ou disfuncional

Ninguém sabe dizer com precisão qual é o CAC, o LTV, ou a taxa de conversão por estágio. Os dados existem em planilhas dispersas, cada gestor tem sua versão, e o board recebe números diferentes a cada mês.

O que você ouve no board meeting:

"Estamos implementando o CRM novo"

"Os dados ainda não estão consolidados"

"Isso é responsabilidade de todo mundo"

O que realmente significa:

Sem RevOps estruturado, você não consegue diagnosticar onde está o problema. Cada gestor otimiza sua métrica local, o sistema como um todo fica subótimo, e decisões são tomadas por intuição.



Red Flag: Incapacidade de responder perguntas básicas de unit economics em 24h

7 NRR Estagnado ou Caindo

Expansão não está compensando churn

Net Revenue Retention abaixo de 100% significa que a base existente está encolhendo. Você precisa correr só para ficar no mesmo lugar — e cada cliente novo é custo, não investimento.

O que você ouve no board meeting:

"O mercado está difícil para upsell"

"Os clientes estão cortando custos"

"Precisamos focar em aquisição primeiro"

O que realmente significa:

NRR fraco indica problema de produto-mercado fit no pós-venda, onboarding quebrado, ou vendas fechando clientes errados. É o sinal mais perigoso porque mostra que o motor está vazando combustível.



Red Flag: NRR abaixo de 90% por dois quarters consecutivos

O Custo da Inação

Cada mês de estagnação tem um preço composto. Não é apenas a receita que você deixa de gerar — é o impacto em cascata no valuation, na capacidade de captação, e na moral da equipe.

Cenário: Portfolio Company com R\$12M ARR estagnada há 12 meses

Cenário	Com Crescimento 40%	Estagnação	Diferença
ARR ao final de 12 meses	R\$ 16.8M	R\$ 12.5M	- R\$ 4.3M
Valuation (múltiplo 8x vs 6x*)	R\$ 134.4M	R\$ 75M	- R\$ 59.4M
Posição do fundo (20%)	R\$ 26.9M	R\$ 15M	- R\$ 11.9M

* Múltiplo comprimido para 6x devido à estagnação. O mercado precifica expectativa de crescimento futuro.

A matemática é cruel: uma empresa B2B SaaS com crescimento zero não vale o mesmo múltiplo de uma com 40% YoY. Estagnação sinaliza que algo estrutural está errado — e o mercado penaliza.

O Que Fazer Quando Você Identifica os Sinais

Se você reconheceu 3 ou mais sinais na sua portfolio company, a boa notícia é: o problema geralmente tem solução. A má notícia: quanto mais tempo você esperar, mais caro fica consertá-lo.

Opções na Mesa

1. Fazer Nada (Esperar)

Risco: Alto

Cada mês custa milhões em valuation. Raramente melhora sozinho.

2. Contratar VP Sales Full-Time

Risco: Médio-Alto

12-18 meses de ramp, 50% taxa de falha, custo all-in de R\$1M+/ano.

3. Consultoria Estratégica

Risco: Médio

Bons diagnósticos, mas zero execução. Você fica com o deck, não com resultado.




4. Fractional CRO

Risco: Baixo

Operador sênior 2 dias/semana, foco em execução, kill-switch em 30 dias se não funcionar.

Scorecard: Avaliação Rápida de GTM

Use este scorecard no seu próximo board meeting ou 1:1 com o CEO. Para cada item, identifique a situação atual da empresa.

Métrica / Sinal	 Saudável	 Atenção	 Crítico
Pipeline Coverage	> 3x com WR > 25%	2-3x ou WR 15-25%	< 2x ou WR < 15%
Ciclo de Vendas	Dentro do benchmark	Até 1.5x benchmark	> 1.5x benchmark
Envolvimento CEO	< 20% das calls	20-50% das calls	> 50% das calls
Win Rate vs Concorrente	> 40%	30-40%	< 30%
ICP Definido	Documentado + respeitado	Existe mas flexível	Vago ou inexistente
Tempo para Dados	< 24h qualquer métrica	24-72h	> 72h ou impreciso
NRR	> 110%	100-110%	< 100%

Como interpretar:

- **0-2 críticos:** Situação administrável. Foco em otimização.
- **3-4 críticos:** Alerta. Considere intervenção estruturada.
- **5+ críticos:** Urgente. Ação imediata necessária.

Sobre a Alavanka

Alavanka oferece Fractional CRO para empresas B2B Tech que validaram o produto mas travaram no crescimento. Atuamos 2 dias por semana na operação, com foco em execução — não consultoria.

O que entregamos:

- Diagnóstico de GTM em 30 dias com baseline documentado
- Instalação de processo de vendas, ICP e RevOps
- Primeiros resultados mensuráveis em 90 dias
- Kill-switch: não funcionou, encerramos sem drama
- Report mensal ao board — transparência total

Capacidade limitada: trabalhamos com no máximo 3 empresas simultaneamente para garantir dedicação e resultado.

Quer Conversar Sobre Seu Portfólio?

30 minutos para discutir os sinais que você identificou e avaliar se faz sentido trabalharmos juntos. Sem pitch, sem pressão.



calendly.com/carlos-andre-alavanka



carlos.andre@alavanka.com



+55 11 97534-1961