

Growth Execution para B2B Tech

Como destravar o crescimento de receita da sua startup: diagnóstico real, execução junto ao time e accountability por resultado.

■ 25 min de leitura

■ Março 2026

👤 Carlos André

Produto validado, clientes satisfeitos, time dedicado — mas a receita parou. Esse é o padrão mais comum que encontro em startups B2B Tech no Brasil. E o problema raramente é o produto. O que trava o crescimento é a falta de arquitetura de receita: ICP vago, processo sem critérios, messaging genérico, pipeline imprevisível. Este guia explica como diagnosticar e destravar isso.

1. Por Que a Receita Trava — e Por Que Não É o Produto

Toda startup B2B passa por dois estágios críticos. O primeiro é o product-market fit: provar que o produto resolve um problema real. O segundo é o GTM fit: provar que você consegue vender de forma repetível e escalável.

A maioria das empresas que chega até mim já superou o primeiro. Produto funciona, clientes renovam, NPS é alto. Mas a receita está flat há 6, 9, 12 meses. O diagnóstico errado leva à solução errada: contratar mais vendedores sem processo escala o caos; contratar VP de Vendas sem arquitetura resulta em ~50% de falha no primeiro ano.

O problema raramente é o produto. Na maioria dos casos: processo de vendas sem critérios de qualificação, ICP amplo demais, founder como gargalo permanente dos deals, ou pipeline cheio de oportunidades que nunca fecham.

2. Os 7 Sinais de que Você Precisa de Growth Execution

Estes são os padrões que se repetem nas empresas que chegam com receita travada:

1 Crescimento estagnado há 6+ meses
Apesar de esforço do time e pressão do board

2 CEO gastando mais de 40% do tempo em vendas
Sendo o gargalo — não o motor — da operação comercial

3 Pipeline coverage abaixo de 3x da meta

Benchmark saudável: 3-4x. Abaixo de 2x é crise.

4 Win rate abaixo de 20%

Benchmark B2B SaaS: 20-21% (HubSpot 2024). Abaixo de 15% é crítico.

5 Forecast errando mais de 25% consistentemente

Decisões estratégicas baseadas em chute, não em dado

6 Churn de vendedores acima de 30% ao ano

Sintoma de processo quebrado — não de pessoas erradas

7 Processo de vendas inexistente ou não seguido

Cada deal acontece de um jeito diferente; não há playbook

Gatilhos Situacionais — Quando o Timing Acelera a Decisão

Além dos sinais crônicos acima, existem situações-gatilho que tornam o momento urgente independentemente do tamanho da empresa:

- Head comercial (VP, CRO, Diretor de Vendas) saiu ou foi desligado — empresa está sem liderança de receita e o CEO assumiu interinamente
- CEO segurou a função comercial além do que deveria — agora precisa delegar mas não sabe exatamente para qual perfil contratar
- Nova rodada captada e o board exige previsibilidade de receita que a operação atual não entrega
- Novo produto ou segmento sendo abordado — o processo atual não se aplica e não há playbook de GTM
- Empresa cresceu em tamanho mas a operação comercial não acompanhou — processos de startup numa empresa que já não é mais startup

SEM TETO DE RECEITA

Não existe tamanho mínimo ou máximo para adotar o modelo. Growth Execution faz sentido sempre que o bloqueio for GTM e execução — seja a empresa com R\$10M ou R\$200M+ de ARR. O critério é a natureza do problema, não o faturamento.

Quando Faz Sentido — e Quando Não Faz

✓ Faz Sentido

- Produto validado — o problema é GTM
- CEO disposto a delegar decisões de receita
- Runway de 12+ meses
- Time de vendas existe (mesmo pequeno)
- Customer Success funcionando
- Head comercial ausente ou posição vaga
- Board alinhado com a intervenção

✗ Não é o Momento

- Ainda buscando product-market fit
- Receita abaixo de R\$5M/ano
- Runway menor que 9 meses
- Founder não quer mudar abordagem
- Não tem Customer Success
- Espera resultados em 30 dias
- Problema é produto ou mercado, não GTM

3. O Que É Growth Execution

Growth Execution é um modelo de parceria operacional onde um executivo sênior de receita entra na sua operação 2-3 dias por semana, diagnostica exatamente o que está travando o crescimento, e executa a solução junto com o seu time.

A palavra central é **executa**. Não recomenda, não entrega relatório, não faz workshop e vai embora. Entra na trincheira: participa de forecast semanal, treina vendedores individualmente, ajusta ICP e messaging com base em dados reais de perda, instala rituais de pipeline e responde por resultado via success fee.

18
m
es
es

tenure médio de líderes comerciais em growth companies

Pavilion (ex-Revenue Collective). Com 6-12 meses de ramp, o tempo de produtividade real é inferior a 12 meses. Fonte: Pavilion + SaaStr.

"A maioria dos primeiros VPs de Sales em SaaS não chegam a 12 meses. É uma das contratações mais comuns e mais devastadoras em startups."

— Jason Lemkin, SaaStr

Como Difere das Alternativas

Dimensão	Consultoria	VP Sales contratado	Growth Execution
Entrega	Diagnóstico + PowerPoint	Gestão full-time do time	Execução hands-on 2-3 dias/sem
Accountability	Por projeto, sem metas	Quota do time	Success fee sobre crescimento ARR
Tempo até resultado	Você implementa	6–18 meses de ramp	30–60 dias

Dimensão	Consultoria	VP Sales contratado	Growth Execution
Risco	Você paga e implementa	~50% de falha no 1º ano	Kill-switch D30 e D120
Custo anual	R\$300k–1,5M por projeto	R\$1M–1,8M (total CLT)	R\$300k–720k

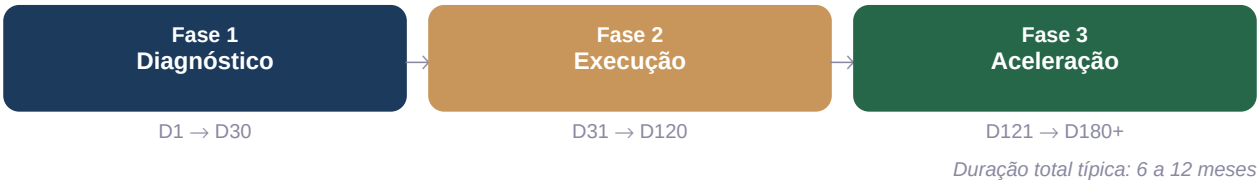
¹ Pavilion + SaaStr. ² Glassdoor Brasil, Salario.com.br, CAGED 2024.

4. Por Que as Soluções Tradicionais Não Funcionam

Solução tentada	Por que falha	O que resolve de verdade
Contratar VP Sales	12–18 meses de ramp. ~50% taxa de falha. R\$1M+/ano. Se não funcionar, você perdeu 18 meses e o time está desmotivado.	Contratar VP depois que a arquitetura está instalada e você sabe o perfil exato.
Consultoria Big 4	R\$500k–1,5M por PowerPoints. Zero execução. Você fica com o deck, não com resultado.	Alguém que entra na operação, não que a analisa de fora.
Founder faz tudo	Context switching constante. CEO vira gargalo. Burnout em 12 meses.	Delegar a alguém com track record de construir operações — não de aconselhar.
Mais vendedores	Se o processo está quebrado, mais reps = mais caos. Você escala o problema.	Consertar o processo e o playbook antes de escalar o time.

5. Como Funciona na Prática — As 3 Fases

As fases são sequenciais e com datas acumuladas explícitas. A Fase 2 começa imediatamente após o Baseline Report da Fase 1.



Fase 1 — Diagnóstico · D1 ao D30

- **Deep-dive em 25+ KPIs:** pipeline coverage, win rate por estágio, ciclo de vendas, conversão, CAC, LTV, NRR, churn, quota attainment
- **Entrevistas 360°:** time de vendas, marketing, CS, produto, founders e 5-10 clientes (won e lost deals)
- **Análise de 20+ deals recentes** para identificar padrões de perda
- **Avaliação do modelo de vendas atual:** qual GTM motion está em uso (inbound, outbound, ABS, canais, PLG), se está adequado ao ICP e ao ACV, e onde estão as lacunas entre o motion atual e o que o mercado exige
- **Baseline documentado** — snapshot de todas as métricas para comparação futura
- **Metas D30/D60/D90** acordadas com CEO e board antes de começar
- **Kill-criteria definidos:** condições claras para encerrar se não estiver funcionando

ENTREGA D30

Baseline Report com 25+ KPIs documentados, diagnóstico dos 3 principais gargalos de receita, avaliação do GTM motion atual versus o adequado para o ICP e o ACV, e plano de ação com metas acordadas com o board.

Fase 2 — Arquitetura e Execução · D31 ao D120

Começa no D31, imediatamente após o Baseline Report da Fase 1. Duração: 90 dias.

- **ICP e segmentação:** Ideal Customer Profile, tiers de contas, critérios de qualificação
- **Redesenho do modelo de vendas (GTM motion):** definição e implementação do motion adequado ao ICP e ao ACV — inbound, outbound, Account-Based Sales & Marketing (ABS/ABM), programa de canais, PLG ou modelo híbrido; cada motion exige processos, métricas e capacitação distintos
- **Processo de vendas:** estágios definidos, critérios de saída, templates de discovery
- **Messaging e posicionamento:** value props por persona, battle cards, objection handling documentado
- **RevOps e rituais:** forecast semanal, pipeline review, deal review, 1:1s estruturados
- **Dashboards:** visibilidade em tempo real das métricas que importam
- **Quick wins:** pipeline cleanup, reativação de deals parados, revisão de pricing

ENTREGA D120

GTM Playbook completo + pipeline operacional funcionando. ICP documentado, GTM motion definido e implementado (inbound, outbound, canais ou ABS/ABM conforme o caso), processo com critérios de stage, rituais instalados, dashboards ativos.

Fase 3 — Aceleração e Handover · D121 em diante

Começa no D121. Duração mínima: 60 dias. Pode se estender conforme necessidade de hiring e transição de liderança.

- **Hiring:** perfil de liderança definido, processo de seleção estruturado, onboarding documentado
- **Enablement:** treinamento contínuo, coaching individual, certificação por playbook
- **Handover:** transição gradual para liderança interna ou VP contratado com a arquitetura já funcionando

KILL-SWITCH OBRIGATÓRIO

Checkpoints no D30 e D120. Se não houver progresso mensurável ou fit cultural, encerramos sem penalidade. Você fica com todo o trabalho feito. Success fee só se houver resultado.

6. Métricas — O Que Monitorar

Baseado em benchmarks B2B SaaS 2024-2025, estas são as métricas que separam empresas que escalam das que ficam no lugar:

3–4x

Pipeline coverage ideal sobre a meta mensal

20–21%

Win rate benchmark B2B SaaS (HubSpot 2024)

67–84d

Sales cycle benchmark SaaS/Tech (First Page Sage)

3:1

LTV:CAC mínimo saudável

Métrica	Benchmark	Sinal de alerta	Fonte
Pipeline Coverage	3–4x da meta	< 2x	Kondo B2B Sales 2025
Win Rate	20–21%	< 15%	HubSpot Sales Trends 2024
Sales Cycle	67–84 dias (SaaS/Tech)	> 120 dias	First Page Sage 2025
CAC Payback	6–12 meses	> 18 meses	SaaS Capital 2024
NRR	100–110% bom; 120%+ elite	< 100% (contração)	Lighter Capital 2025
Quota Attainment	~50% do time batendo meta	> 70% faltando — sistêmico	Ebsta × Pavilion 2024

¹ Em 2024, apenas ~30-50% dos reps de SaaS bateram quota (Ebsta × Pavilion 2024; HubSpot 2024). Se < 50% do seu time bate meta, o problema é sistêmico — não individual.

North star metric: Pipeline Velocity = (Oportunidades × Deal Size × Win Rate) ÷ Ciclo de Vendas. Captura eficiência, valor e velocidade em um único número. Monitore semanalmente.

7. Custos e ROI — A Matemática da Decisão

Componente	VP Sales Full-Time	Growth Execution
Salário base / retainer	R\$ 40–65k/mês	R\$ 25–60k/mês
Encargos CLT (~70%)	R\$ 28–45k/mês adicionais	Não aplicável (PJ)
Componente variável	R\$ 15–30k/mês	Success fee sobre crescimento ARR
Equity	1–3% típico	0,25–0,5% (opcional)
Custo total anual	R\$ 1,0M – R\$ 1,8M	R\$ 300k – R\$ 720k
Tempo até produtividade	6–12 meses	30–60 dias
Risco de falha	~50% no 1º ano	Kill-switch D30 e D120

Fontes: Glassdoor Brasil, Salario.com.br, CAGED 2024. Custo CLT inclui salário, benefícios, FGTS, INSS patronal e encargos.

A matemática: Growth Execution custa 30–40% de um VP full-time, com resultado em 30-60 dias em vez de 6-12 meses de ramp. Muitas empresas usam como ponte: constroem a arquitetura de GTM, validam o playbook, e então contratam VP para escalar uma máquina que já funciona.

8. Os 7 Erros que Impedem o Crescimento

1. Escalar antes de ter processo

Contratar mais vendedores antes de ter playbook, ICP claro e processo documentado multiplica o caos. Primeiro a arquitetura, depois a escala.

2. Confundir atividade com resultado

Pipeline cheio com win rate baixo é pior do que pipeline menor com qualidade alta. Métricas de vaidade escondem o problema real.

3. Founder como gargalo permanente

Founder-led sales funciona até ~R\$5M ARR. Depois disso, o CEO na operação comercial é o principal freio do crescimento — não a solução.

4. ICP amplo demais

"Nosso produto serve para qualquer empresa" é a frase que mais custou dinheiro a startups brasileiras. ICP vago = messaging genérico = CAC alto = ciclo longo.

5. Não saber por que perde deals

Sem win/loss analysis estruturado, você toma decisões com base em achismo. Cada deal perdido sem diagnóstico é dinheiro e aprendizado desperdiçados.

6. Métricas sem dono

Se no próximo board meeting você não consegue responder CAC, win rate por estágio e NRR em menos de 5 minutos, você tem um problema de RevOps — não de vendas.

7. Esperar mágica rápida

Transformação de GTM leva 90-180 dias para mostrar resultados sustentáveis. Quem promete resultado em 30 dias está vendendo ilusão.

9. Checklist: Sua Empresa Está Pronta?

Responda honestamente antes de qualquer decisão:

- Temos product-market fit comprovado (clientes pagando e renovando)?
- O problema é GTM/execução — não produto ou mercado?
- Temos runway de pelo menos 12 meses?
- O CEO está disposto a delegar decisões de receita?
- Existe um time de vendas para desenvolver (mesmo pequeno)?
- Temos Customer Success para garantir retenção?
- O board e investidores estão alinhados com a intervenção?
- Estamos dispostos a tomar decisões difíceis sobre pessoas e processos?
- Temos paciência para um ciclo de 90–180 dias até resultados consistentes?

Se você respondeu "sim" para 7+ itens, sua empresa está no perfil certo. **O tamanho da receita não é critério — o critério é a natureza do problema.**

10. O Contexto do Mercado B2B Tech no Brasil

69%

das startups SaaS
LATAM são
financiadas por VC

+137%

crescimento da
participação de VC
na região desde 2017

27^a

posição do Brasil no
ranking global de
ecossistemas

Fontes: State of SaaS LatAm 2024, Bessemer Venture Partners.

Empresas B2B tech brasileiras enfrentam desafios únicos: complexidade tributária que impacta pricing e margem, ciclos de venda mais longos por múltiplos stakeholders, escassez de executivos com experiência real em scaling de B2B tech, e custo de capital alto com Selic elevada.

O momento importa: Após o vale da morte de 2022-2024, investidores estão priorizando crescimento eficiente sobre crescimento a qualquer custo. CAC Payback e NRR tornaram-se determinantes para follow-on rounds.

Conclusão

Growth Execution não é um cargo nem uma consultoria. É um modelo de parceria onde alguém entra na trincheira com você — com diagnóstico real, execução hands-on e pele no jogo via success fee.

Não existe teto de receita para adotar o modelo. O gatilho é simples: quando o problema for GTM e execução — seja a empresa com R\$10M ou R\$500M de ARR — e quando existir disposição para executar junto, não apenas receber recomendações.

Se você reconheceu pelo menos 4 dos 7 sinais neste guia, vale uma conversa. Não para pitch — para entender se o problema é o que parece, e se faz sentido trabalharmos juntos.

■ Próximo Passo

Uma conversa de 30 minutos para entender sua situação

Diagnóstico Inicial (Sem Compromisso)

Uma conversa direta para entender se faz sentido trabalharmos juntos. Sem pitch, sem pressão. Se não formos o fit certo, vou te dizer.

- ✓ Análise rápida da sua situação atual de GTM
- ✓ Identificação dos 3 maiores gargalos de receita
- ✓ Recomendação honesta (mesmo que não seja me contratar)

calendly.com/carlos-andre-alavanka/30min
wa.me/5511975341961

■ Capacidade limitada: atendo no máximo 3 empresas simultaneamente.

CA

Carlos André

Managing Partner da Alavanka. Mais de 25 anos de experiência em liderança de receita — Presidente da Oracle Brasil (de \$12M para \$150M em 5 anos), CEO da AT&T; LATAM (de \$3M para \$47M em 2 anos) e VP da Informatica LATAM (150% crescimento YoY). Atende no máximo 3 empresas simultaneamente.

Ex-Presidente Oracle
Brasil

Ex-CEO AT&T; LATAM

Mentor Endeavor Brasil

Professor Insper

Conselheiro IBGC

Fontes e Referências

- HubSpot Sales Trends Report 2024 — win rate médio B2B: 20-21%; quota attainment
- Ebsta x Pavilion B2B Sales Benchmarks 2024 — análise de 4,2M oportunidades e US\$54B em pipeline
- First Page Sage 2025 — sales cycle benchmarks (SaaS/Tech: 67-84 dias)
- SaaS Capital 2024 — CAC payback benchmarks para B2B SaaS privadas
- Lighter Capital 2025 — NRR benchmarks: mediana 101%, GRR 88%
- Pavilion (ex-Revenue Collective) — tenure médio de líderes comerciais < 18 meses em growth companies
- Jason Lemkin / SaaStr — maioria dos primeiros VPs de Sales em SaaS não completam 12 meses
- State of SaaS LatAm 2024 / Bessemer Venture Partners — dados do ecossistema LATAM
- Glassdoor Brasil, Salario.com.br, CAGED 2024 — referências salariais VP Sales Brasil
- Kondo B2B Sales Benchmark 2025 — pipeline coverage e benchmarks de conversão