

O que os fundadores de *startups* esperam dos fundos de *venture capital*

Os principais desafios e necessidades na jornada de empreender

Março 2023

Por Otávio Dantas, Lucas Frenay, Paulo Mattosinho, Heitor Carrera, Antonio Pimentel e Fernanda Neves



BCG

O Boston Consulting Group atua em parceria com lideranças empresariais e sociais, ajudando-as a enfrentar os mais importantes desafios e capturar as melhores oportunidades. O BCG foi pioneiro em estratégia de negócios quando foi fundado, em 1963. Hoje, ajudamos nossos clientes com total transformação, inspirando mudanças complexas, permitindo o crescimento das organizações, construindo vantagem competitiva e gerando resultados de impacto.

Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam combinar recursos digitais e humanos. Nossas equipes globais são pautadas pela diversidade e têm profundo conhecimento técnico-funcional em diferentes indústrias, além de múltiplas perspectivas que estimulam a mudança. O BCG ajuda a solucionar desafios por meio da prestação de serviços de consultoria estratégica de ponta, aliada a tecnologia, *design*, *corporate* e *digital ventures* -, além de propósito de negócios. Trabalhamos com um modelo colaborativo único que gera resultados e permite a nossos clientes prosperar.

Índice

1 Contexto e motivação

2 Resultados observados

- 2.1. O que leva os empreendedores a buscarem um fundo de *venture capital*?
- 2.2. Como os fundadores de *startups* escolhem seus investidores?
- 2.3. Quais são as principais dores enfrentadas pelos fundadores?

3 As oportunidades para os fundos de *venture capital*

- 3.1. Como os fundadores enxergam a efetividade dos *venture capital* na solução de suas dores?
- 3.2. Como essa efetividade varia entre os fundos de *venture capital*?
- 3.3. Como a percepção dessa efetividade varia entre fundadores *backed vs non-backed* de determinado fundo?

4 Considerações finais

1. Contexto e motivação

Os investimentos de *venture capital* em *startups* na América Latina chegaram a US\$ 12 bilhões em 2022, segundo o levantamento da Sling Hub¹. O volume foi 34% menor do que o contabilizado no ano anterior. Considerando o número de rodadas, foram 1.215 em 2022, o que representa 10% a menos do que 2021. No Brasil, a queda foi maior. O total investido caiu 50%, somando US\$ 5,2 bilhões. Já o número de rodadas foi 13% menor que o período anterior, fechando o ano em 810.

O que se viu em toda a região no ano passado foi uma menor captação para *deals* abaixo de US\$ 1 milhão e acima de US\$ 50 milhões. Na faixa entre essas duas cifras, o número de negócios aumentou. Como resultado dos aportes, a América Latina ganhou 10 novos unicórnios (empresas com valor de mercado acima de US\$ 1 bilhão) em 2022, contra 20 no ano de 2021. No Brasil, surgiram apenas duas: Neon e Dock, uma queda de 80% em relação ao ano anterior.

A desaceleração vista em 2022 tem relação com pressões inflacionárias locais e globais, que levaram os bancos centrais a aumentarem substancialmente as suas taxas de juros, elevando o custo de capital, conseqüentemente comprometendo o apetite por investimentos de risco no mundo todo. Esse novo cenário pós-pandêmico tem tornado os fundos de *venture capital* mais cautelosos na alocação de capital. Eles buscam oportunidades com grande potencial de retorno, mas que se sustentem em modelos de negócios minimamente maduros e saudáveis.

Neste contexto, as *startups* estão enfrentando maior dificuldade para captar investimento. Além de crescimento, elas têm sido cobradas a mostrar métricas robustas de rentabilidade. Bom para as empresas com modelos de negócio mais estruturados e *unit economics* (performance financeira de uma unidade de produto ou serviço transacionada)

1. <https://slinghub.io/>

equacionados, que ganharam poder de escolha dos investidores no seu *cap table* (lista de sócios e suas respectivas participações na empresa). Na disputa por um negócio promissor, os fundos têm oferecido mais do que capital, colocando na mesa programas de mentoria, conexão com especialistas e suporte operacional, a fim de atrair empreendedores.

Tendo em vista essas transformações, a partir da visão dos fundadores, o BCG desenvolveu um estudo sobre o cenário de *venture capital* na América Latina, desde o momento em que levantam capital até os primeiros anos subsequentes de operação. No total, foram realizadas mais de 120 entrevistas, incluindo 30 qualitativas, com fundadores de *startups* de países como Brasil, México e Colômbia. Para garantir a representatividade da amostra, foram entrevistados fundadores de diversos estágios de maturidade e de diferentes indústrias, majoritariamente do setor financeiro (*fintechs*), de saúde (*healthtechs*), do mercado imobiliário (*proptechs*) e de varejo (*marketplaces*). O foco principal foi o *early-stage venture*, que engloba estágios *Seed* – em geral, o primeiro cheque de uma empresa – e *Series A/B*, que são as rodadas subsequentes.

O estudo buscou responder perguntas importantes:

- **O que leva os empreendedores a buscarem um fundo de *venture capital*?**
- **Como os fundadores de *startups* escolhem seus investidores?**
- **Quais são as principais dores enfrentadas pelos fundadores?**
- **Como os fundos de *venture capital* correspondem às expectativas dos fundadores?**



2. Resultados observados

2.1. O que leva os empreendedores a buscarem um fundo de *venture capital*?

Startups precisam de dinheiro para acelerar seus planos de negócio. Há diversas opções para se levantar capital, que variam de acordo com o estágio de maturidade da empresa (Figura 1).

No estágio inicial, a captação por meio de fundos de *venture capital* se mostra bastante atrativa, comparada a outras opções de financiamento. Na pesquisa, o BCG perguntou aos fundadores quais suas principais motivações para a procura desse tipo de fonte de investimento (Figura 2).

A facilidade de levantar rodadas subsequentes é o motivo número 1 para as *startups* buscarem um fundo de *venture capital*. Isso porque os fundos auxiliam os empreendedores a validar suas teses, otimizar seus modelos de negócio e expandir suas conexões com novos investidores. Também visando próximas rodadas de investimento, os fundadores valorizam a oferta de mentorias e treinamentos.

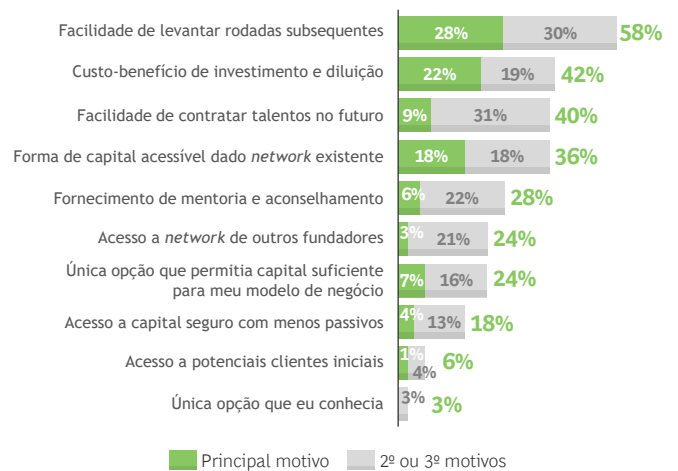
O segundo principal motivo é o custo-benefício entre a diluição (fatia da empresa que os fundadores dão em troca do dinheiro) e o tamanho do cheque dos investimentos de *venture capital*. Fundadores consideram a oferta competitiva frente às outras opções de captação. Mesmo empreendedores com condições de desembolsar o capital necessá-

rio para iniciar suas *startups* acabam preferindo contar com investimentos externos como forma de diversificação de risco.

Os fundadores também consideram que ter o investimento de um fundo de *venture capital* facilita a atração de talentos, pelo fato de o aporte ser entendido como confiança no modelo de negócio e no time fundador. Este é o terceiro maior motivo citado pelos entrevistados.

Figura 2 - Motivos para levantar capital com *venture-capital*

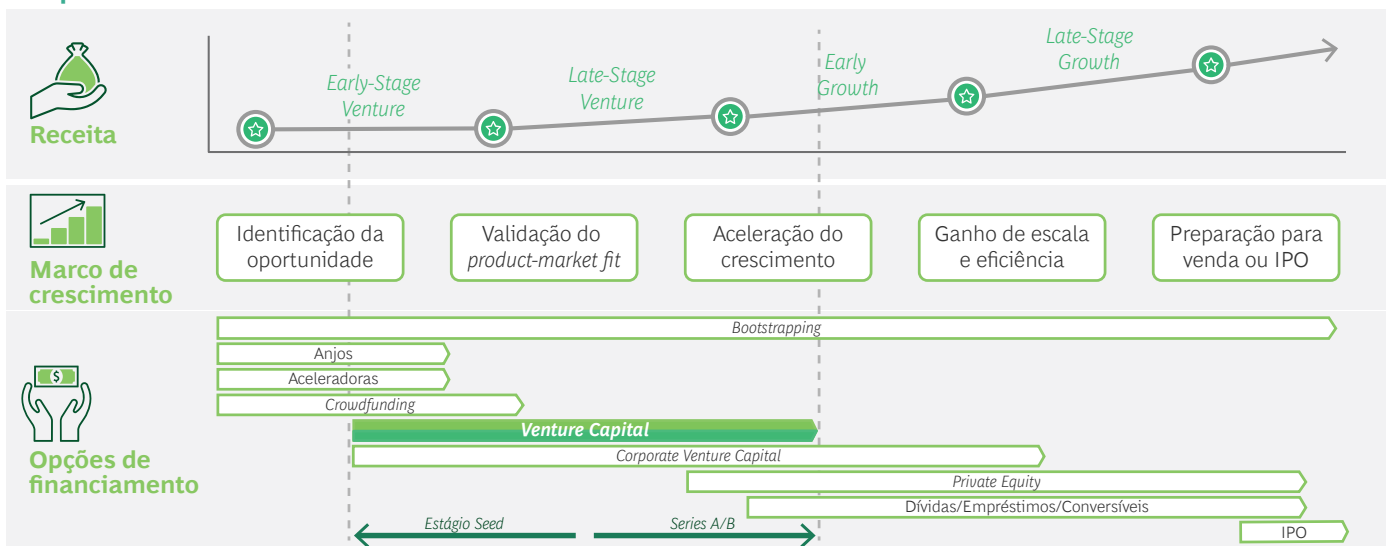
(% dos três principais motivos)



Questões: "Quais são os principais fatores que te levaram a buscar financiamento de capital de risco? Ranqueie até três aspectos"

Fonte: Pesquisa quantitativa com fundadores(as) – Amostra total de 120 respondentes; 90 entrevistas quantitativas e 30 qualitativas com fundadores(as); Análise BCG

Figura 1 - Opções de financiamento por estágio de crescimento do empreendimento



Fonte: Pesquisa quantitativa com fundadores(as) – Amostra total de 120 respondentes; 90 entrevistas quantitativas e 30 qualitativas com fundadores(as); Análise BCG

2.2. Como os fundadores de startups escolhem seus investidores?

Uma vez entendida a preferência dos fundadores *early-stage* por investimento de *venture capital*, o estudo buscou analisar como estes fazem a seleção dos fundos que liderarão o aporte. Observou-se que esta decisão é influenciada por três fatores:

- Estágio de financiamento da *startup*
- Experiência prévia dos fundadores
- Setor ou indústria de atuação da *startup*

2.2.1. Estágio de financiamento da *startup*

A prioridade das empresas em estágio *Seed* na hora de escolher um fundo tende a ser diferente daquelas em *Series A/B* (Figura 3).

Os três principais motivos de seleção são os mesmos para os dois grupos. O que muda é a ordem de preferência. Quanto mais madura a *startup*, mais valorizada passa a ser a capacidade do fundo em ajudar a levantar capital.

A habilidade em ajudar a levantar capital é muito valorizada. Somadas as respostas dos dois grupos, foi citada como “1º motivo” por quase 50% dos participantes. **Reputação e histórico de sucesso** também foram bem ranqueados, sendo citados como número 1 por 41% dos fundadores. A preferência faz sentido, uma vez que a

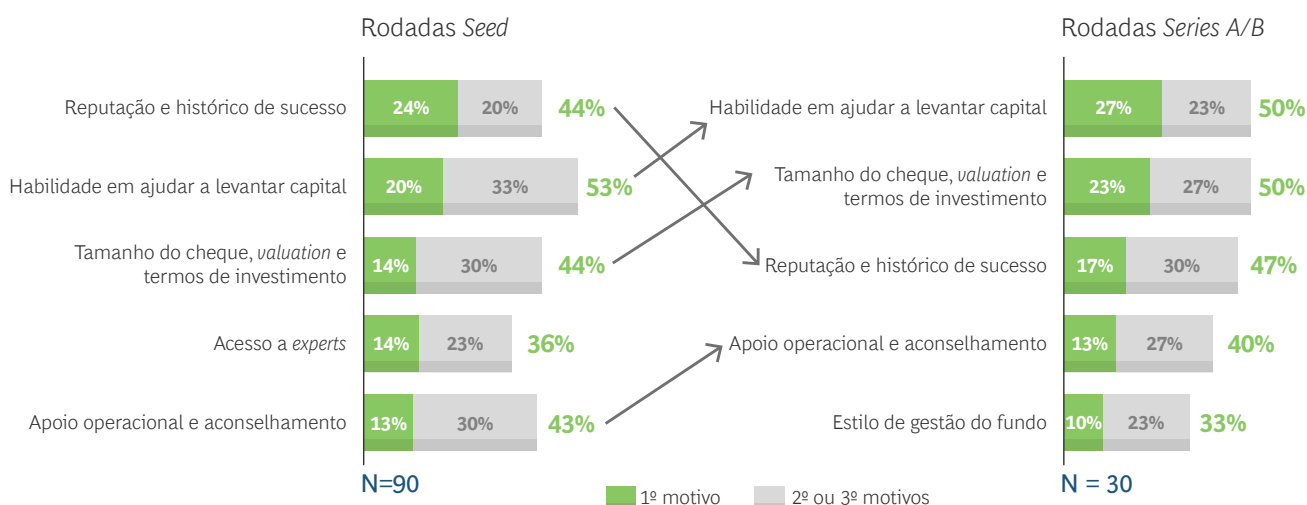
habilidade de um fundo sinalizar positivamente para rodadas futuras está diretamente ligada a uma boa reputação e a um histórico de sucesso do fundo.

Outro motivo que ficou entre os três mais citados foi o **tamanho do cheque, valuation (valor de mercado) e termos de investimento**. Nesse ponto, muitos fundadores mencionam as diferenças entre levantar capital localmente e internacionalmente como um ponto de avaliação. Se, por um lado, os *valuations* de fundos internacionais (fora da América Latina) tendem a ser maiores, por outro, o conhecimento do mercado e o acesso a talentos podem ser diferenciais positivos de um fundo local.

Considerando as diferenças entre os dois grupos, chama atenção que, na fase inicial, quando as empresas buscam validar e aprimorar seu produto, o fundador valoriza o acesso a *experts*. À medida que vai amadurecendo e as negociações de investimento começam a envolver assentos no Conselho Administrativo e outras formas de governança corporativa, o **estilo de gestão** passa a ganhar importância. Sobre esse “estilo”, não há consenso entre os fundadores: alguns indicam que gostam de mais proximidade no dia a dia, outros preferem fundos mais distantes, com um estilo de gestão reativo. O principal fator que influencia esse aspecto é a experiência prévia dos fundadores.

Figura 3 - Motivos de seleção de um fundo parceiro por estágio

(% dos fundadores que ranquearam como um dos 3 principais motivos)



Questões: “Quais são os principais aspectos que você considera ao selecionar um fundo *venture capital* para liderar uma rodada de *Seed/Series A,B*? (Ranqueie até 5 aspectos)”

Fonte: Pesquisa quantitativa com fundadores(as) – Amostra total de 120 respondentes; 90 entrevistas quantitativas e 30 qualitativas com fundadores(as); Análise BCG

2.2.2. Experiência prévia dos fundadores

Comparando empreendedores que estão fundando seu primeiro negócio com aqueles que já tiveram outras *startups*, é possível notar algumas particularidades (Figura 4). Para ambos, tanto **reputação e histórico de sucesso** quanto **habilidade em ajudar a levantar capital** continuam sendo os dois principais motivos de seleção. Contudo, enquanto fundadores de primeira viagem valorizam o **acesso a experts** por terem menos experiência em empreender, fundadores experientes valorizam aspectos do **termo de investimento, como valuation e tamanho do ticket**, ou seja, quanto o parceiro está disposto a investir e por qual fatia do negócio.

Nesse sentido, vale reconhecer *Series A e B* como momento-chave para empreendedores da América Latina, que nesse estágio começam a buscar um posicionamento entre fundos internacionais, tendo em vista uma rodada *Serie C*, raramente coberta por fundos latino-americanos. Esse posicionamento se traduz na internacionalização da composição de investidores ou no favorecimento de fundos locais com boa reputação global.

2.2.3. Setor ou indústria na qual a startup atua

Os motivos ainda podem variar de acordo com a indústria ou o setor em que a empresa atua. Entre as três dimensões mencionadas, esta é a que menos afeta o processo de escolha. Para áreas mais técnicas e reguladas, como saúde (*healthtechs*) e energia, valoriza-se mais o **acesso a experts e a experiência do fundo no setor**. Para essas indús

trias, *corporate ventures* e fundos internacionais de *venture capital* são considerados mais atrativos. O primeiro, graças ao conhecimento técnico e rapidez no acesso a clientes; o segundo, pela existência de mais fundos setoriais especializados no exterior.



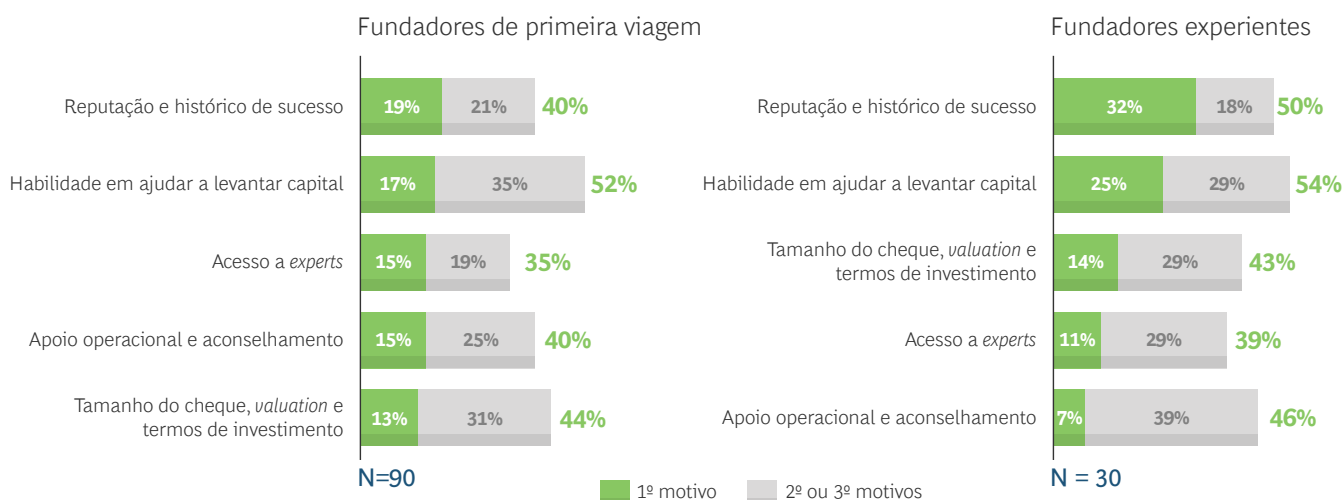
Existe um vale da morte nos *rounds Series B e C* no Brasil. Suas opções para levantar capital são limitadas localmente e você acaba tendo mais chances de levantar capital internacionalmente.

Nesse sentido, é muito importante ter no seu *cap table* do *Series A* um “*signaling fund*”, com reputação forte e boas conexões. Esses fundos podem te introduzir a investidores e fundos internacionais, além de te apoiar e recomendar durante os processos de diligência (...).

Fundador captando Series B

Figura 4 - Motivos de seleção de um fundo parceiro pela experiência do fundador

(% dos fundadores que ranquearam como um dos 3 principais motivos)



Questões: “Quais são os principais aspectos que você considera ao selecionar um fundo *venture capital* para liderar uma rodada de *Seed/Series A,B*? (Ranqueie até 5 aspectos)”

Fonte: Pesquisa quantitativa com fundadores(as) – Amostra total de 120 respondentes; 90 entrevistas quantitativas e 30 qualitativas com fundadores(as); Análise BCG

2.3. Quais são as principais dores enfrentadas pelos fundadores?

Identificar uma oportunidade que resolva uma dor de um potencial cliente, tirar essa ideia do papel, executá-la com excelência e fazer disso um negócio rentável e escalável é a missão de toda *startup*. Mas quais seriam as dificuldades dos fundadores para realizar essa missão? O BCG identificou os principais pontos de dor para fundadores e como os fundos atuam para oferecer apoio nesses desafios. Aqui também foi possível constatar que há diferenças de acordo com o estágio da empresa.

2.3.1. Estágio *Seed*

Em empresas em estágio *Seed*, a dificuldade mais recorrente está associada à identificação do **produto mais adequado ao mercado**, que foi apontada como a principal dor por 31% dos fundadores (Figura 5). Os empreendedores entendem a importância de se ter um produto que resolva, de maneira efetiva, uma necessidade relevante do cliente e que evite, de forma preventiva, erros cometidos por soluções passadas similares. Mas poucos têm acesso aos recursos necessários (informação técnica, recursos humanos) para desenvolver esses mapas de produto.

O **acesso ao capital e aos investidores** também é uma dor relevante. Está no topo das preocupações para 28% dos fundadores de empresa em estágio inicial. Além das dificuldades mais óbvias, tais como entender de forma clara os termos de investimento, fundadores também encontram um jogo com regras ocultas, interesses diversos e pouquíssimas informações. Faltam referências para balizar a tomada de decisão, resultando num processo de

tentativa e erro. Para cada falha nesse ciclo, fundadores podem fechar as portas para oportunidades de investimentos futuras, o que torna tudo mais desafiador. A maior dificuldade é navegar a assimetria de informações entre fundadores e fundos de *venture capital*: enquanto os primeiros realizam o processo de *fundraising* poucas vezes durante a jornada de suas empresas, fundos constantemente avaliam e realizam investimentos.

A dificuldade para **contratar talentos** para posições de liderança e/ou para posições seniores emerge como a principal dor para 21% dos fundadores. Como empresas recém-nascidas raramente conseguem oferecer salários competitivos e possuem poucos ativos para oferecer em contrapartida, precisam de criatividade para atrair profissionais qualificados. O instrumento mais comum de atração e retenção é a oferta de ações na empresa, que pode ser empacotada de diferentes formas.

2.3.2. Dores pós estágio *Seed*

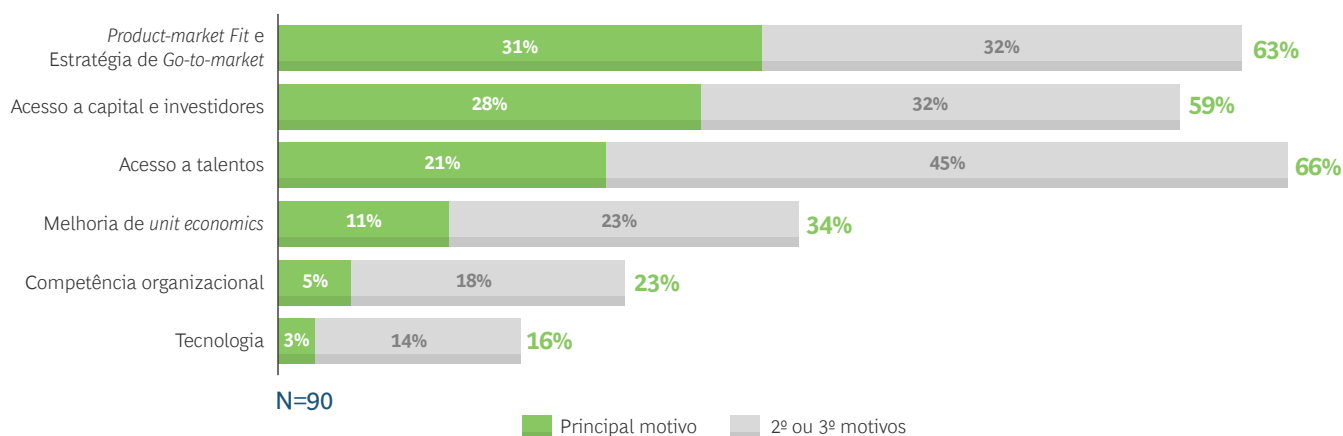
Posteriormente, conforme empresas atingem rodadas de *Series A ou B*, é esperado que entreguem receita recorrente e que adaptem suas operações para sustentar essa expansão. Nesse momento, as dores operacionais se acentuam (Figura 6).

O **crescimento de receita** é a principal preocupação para 87% dos fundadores. Isso se deve à expectativa de alto crescimento definida nos estágios anteriores e às barreiras operacionais (canais e incentivos), tecnológicas e financeiras, seja na aquisição de novos clientes, seja no aumento da receita gerada pelos clientes atuais (rentabilização da base).

Estrutura organizacional e governança é a segunda maior preocupação para fundadores. Eles têm dificuldade

Figura 5 - Principais dores de fundadores no estágio *Seed*

(% de fundadores que ranquearam como principal ponto de dor)



Questão: “Em sua experiência como fundador de *Seed* até *Series A*, quais as dores mais difíceis que você enfrentou? (Ranqueie até 3 pontos de dor)”

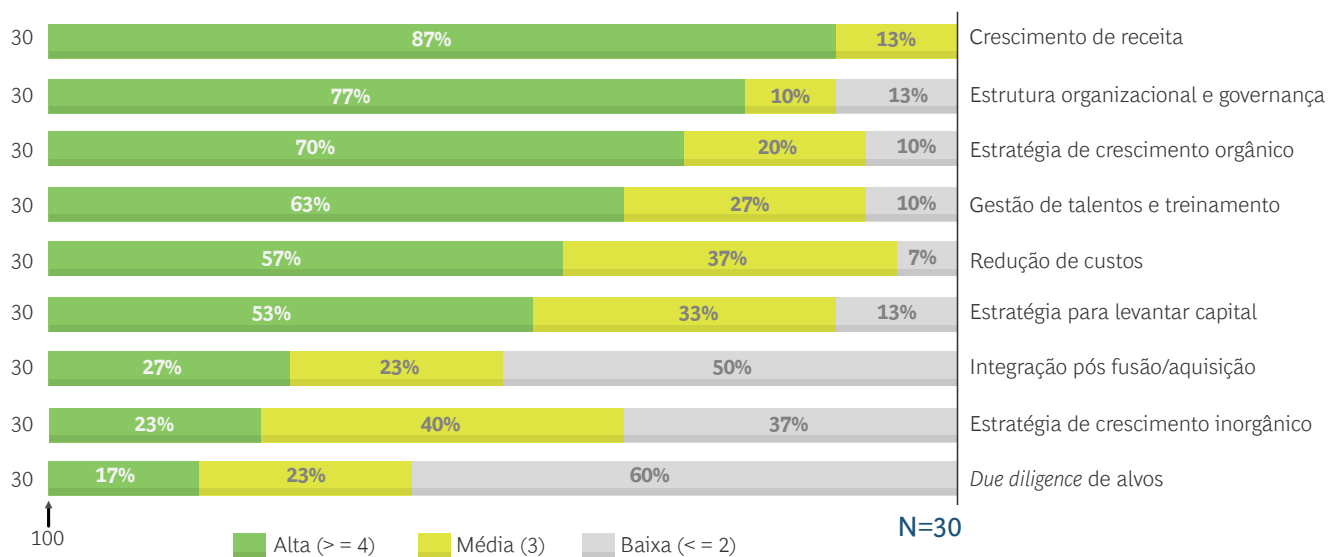
Fonte: Pesquisa quantitativa com fundadores(as) – Amostra total de 120 respondentes; 90 entrevistas quantitativas e 30 qualitativas com fundadores(as); Análise BCG

para definir o organograma de uma forma enxuta, mas que cumpra a ambição de alta velocidade de crescimento. Em caso de crescimento inorgânico, a partir de fusões e aquisições, falta habilidade de integração das múltiplas empresas, o que compromete não apenas os custos, mas também as oportunidades de sinergia de receita.

Em terceiro lugar, vem a dificuldade de colocar em prática a **estratégia de crescimento orgânico**. É comum fundadores mencionarem o desafio de migrar a dedicação e o tempo de decisões do dia a dia para discussões mais estratégicas. Os que conseguem fazer esse movimento reconhecem que não é fácil decidir o que priorizar e o que deixar de fazer, comprometendo o foco. A cultura de “teste”, presente na maioria das *startups*, favorece a criação de iniciativas, mas às vezes falha em interromper de forma tempestiva aquelas não tão bem-sucedidas.



Figura 6 - Principais prioridades do fundador após a rodada Series A/B
(% de fundadores por nível de preocupação para cada tópico)



Questões: “Como você classificaria os seguintes tópicos? (1 = Não me preocupo e 5 = É uma das maiores prioridades para mim hoje); “Entre os tópicos que te preocupam, quais são os mais prioritários da sua agenda hoje? (Ranqueie as 3 maiores prioridades da mais relevante à menos relevante)”

Fonte: Pesquisa quantitativa com fundadores(as) – Amostra total de 120 respondentes; 90 entrevistas quantitativas e 30 qualitativas com fundadores(as); Análise BCG

3. As oportunidades para os fundos de *venture capital*

3.1. Como os fundadores enxergam a efetividade das empresas de *venture capital* na solução de suas dores?

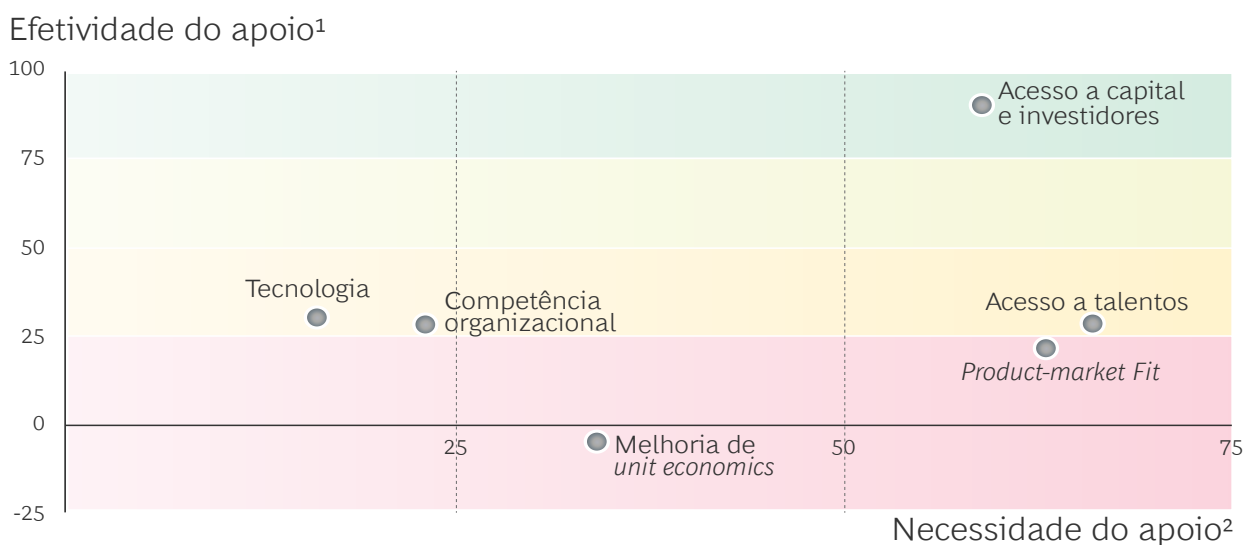
O BCG também avaliou como o apoio de fundos de *venture capital* é percebido pelos fundadores frente a seus diferentes pontos de dor (Figura 7).

Para avaliar a efetividade do apoio dos fundos aos fundadores, o BCG pediu aos entrevistados que classificassem entre “efetivo” e “não efetivo” o apoio dos fundos de *venture capital* para cada um dos pontos de dor mencionados. O cálculo da efetividade do apoio oferecido foi feito a partir da diferença entre o percentual do que os entrevistados avaliam como apoio efetivo e o de apoio não efetivo.



Os fundadores afirmam que os fundos de *venture capital* conseguem auxiliá-los a superar um de seus principais pontos de dor de maneira efetiva: **acesso a capital e investidores**. Nas demais dores avaliadas, a percepção de efetividade do apoio não foi unânime. Em competências operacionais, como, por exemplo, **melhoria do unit economics** ou **validação do product market fit** (i.e. produto que satisfaça a real necessidade do mercado em que está inserido), fundos de *venture capital* são percebidos como menos efetivos. Este último, inclusive, juntamente com **acesso a talentos**, está entre os três pontos de dor prioritários para dois terços dos fundadores.

Figura 7 - Dispersão de avaliações dos fundos (Percepção da necessidade vs. efetividade do apoio dos fundos)



1. Diferença entre apoio efetivo e não efetivo; 2. Questão: “Em sua experiência como fundador de *Seed* até *Series A*, quais as dores mais difíceis que você enfrentou? (Rankeie até 3 pontos de dor)”;

Fonte: Pesquisa quantitativa com fundadores(as) – Amostra total de 120 respondentes; 90 entrevistas quantitativas e 30 qualitativas com fundadores(as); Análise BCG



3.2. Como essa efetividade varia entre os fundos de *venture capital*?

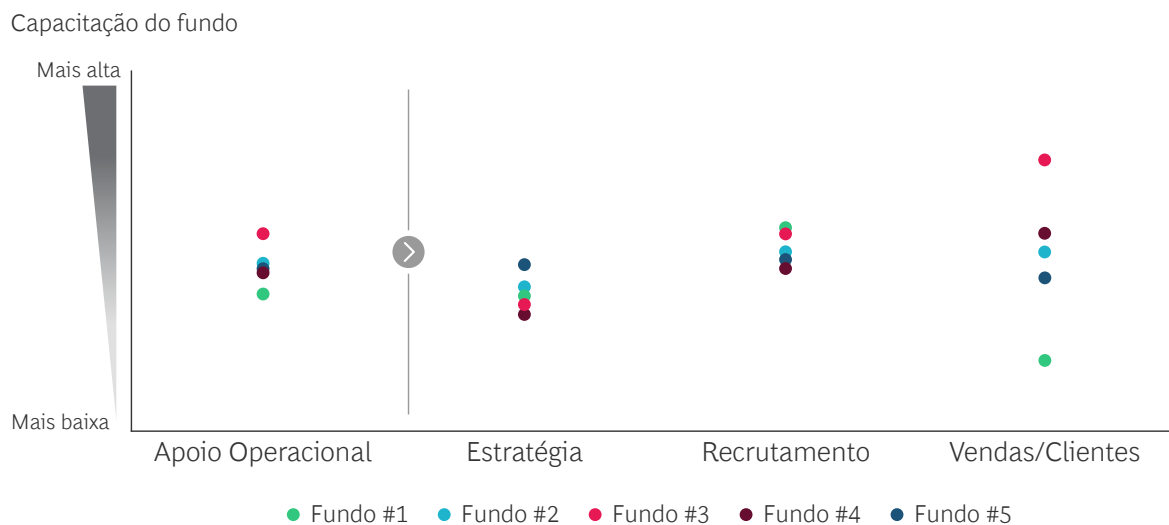
Conforme mostramos anteriormente, a efetividade dos fundos de *venture capital* varia substancialmente, a depender do ponto de dor avaliado. Isso posto, essa análise por si só esconde um ponto relevante: a variação na efetividade entre os diferentes fundos de *venture capital*.

À luz disso, buscamos entender se existem fundos mais efetivos do que outros para diferentes pontos de dor. Como resposta, tivemos um categórico “sim”, ou seja, essa

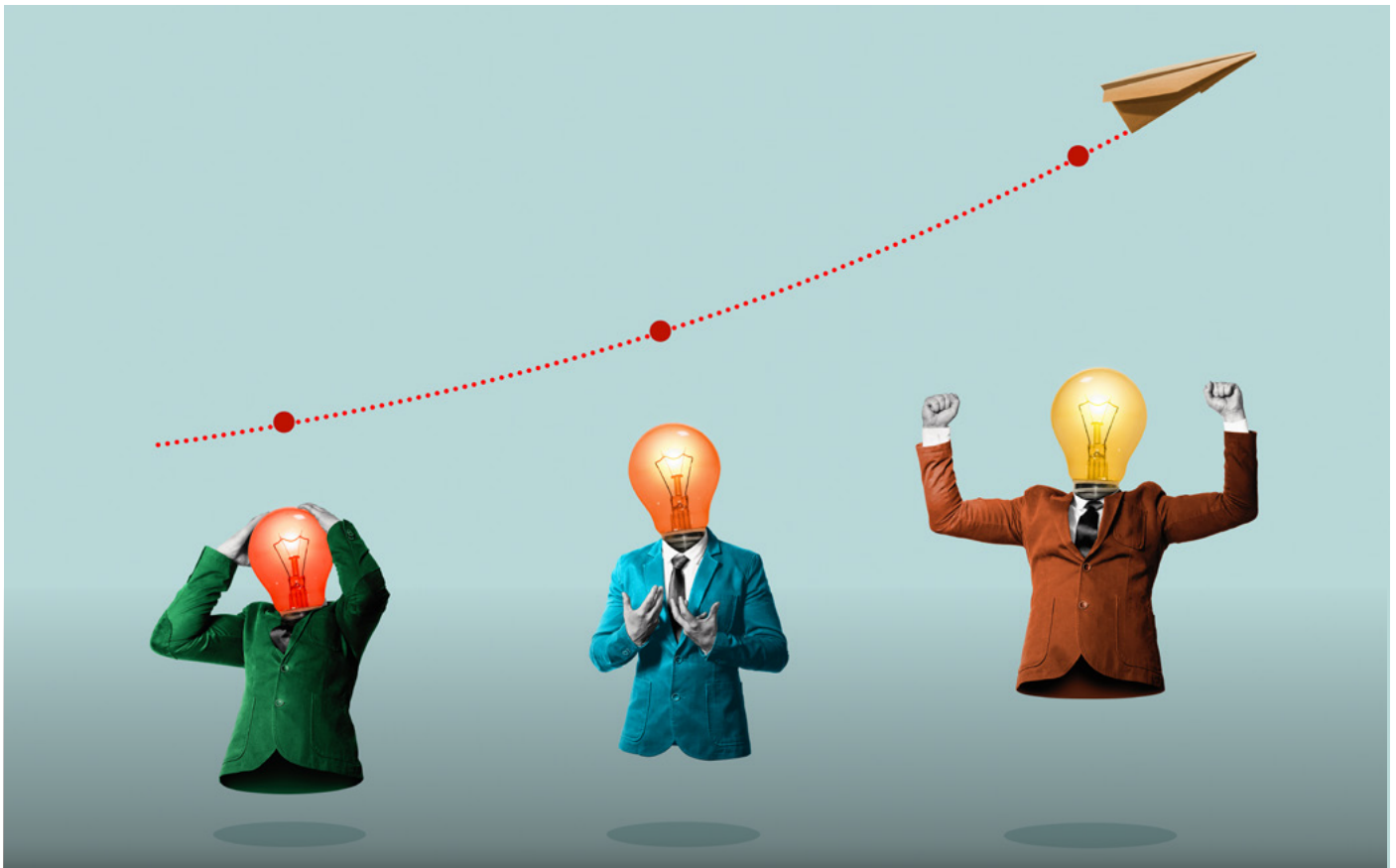
variação existe e não é pequena: para a dimensão **apoio operacional**, por exemplo, observamos diferença substancial em relação ao nível de capacitação de cada fundo. Ao olhar subdimensões como **vendas/clientes**, essa variação se acentua (*Figura 8*).

Figura 8 - Variação da capacitação em “apoio operacional” de cinco diferentes fundos

(Exemplo para dimensões selecionadas de “Apoio Operacional”)



Fonte: Pesquisa quantitativa com fundadores(as) – Amostra total de 120 respondentes; 90 entrevistas quantitativas e 30 qualitativas com fundadores(as); Análise BCG



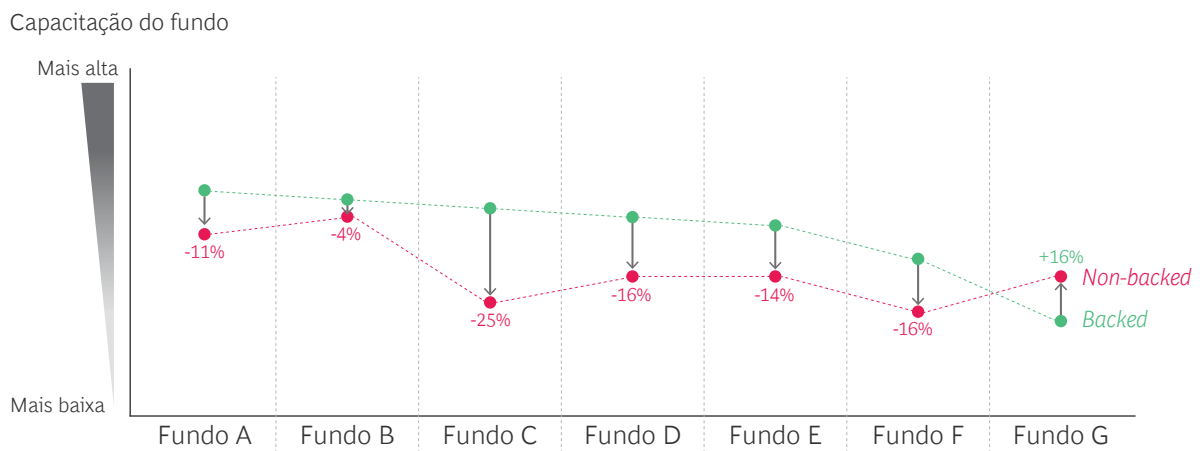
3.3. Como a percepção dessa efetividade varia entre fundadores *backed* vs *non-backed* de determinado fundo?

Por fim, decidimos verificar se essa diferença de percepção em relação à capacitação pode variar para casos nos quais os fundadores levantaram ou não uma rodada com um determinado fundo. Curiosamente, essa variação de percepção existe e é substancial (Figura 9).

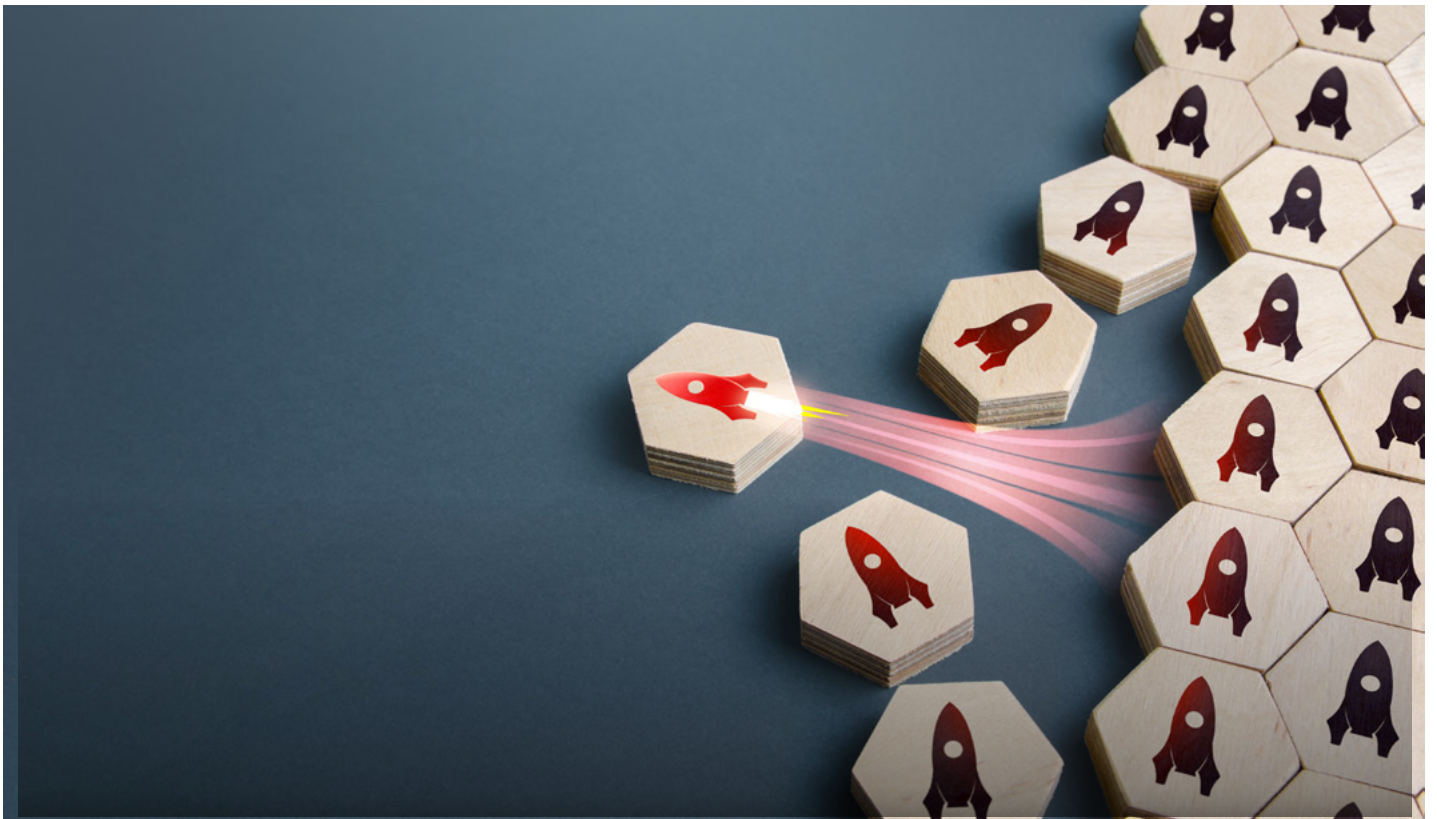
Como podemos observar, a percepção de fundadores *backed* (i.e. que receberam aporte de um determinado fundo) é tipicamente melhor que a de *non-backed* (i.e. que não receberam aporte). Para os sete *players* selecionados, apenas um é mais bem percebido por fundadores que não fazem parte de seu quadro de investidas.

Figura 9 - Percepção de capacidade dos fundos por fundadores

(% dos fundadores que acreditam no apoio efetivo ou não dos fundos em cada ponto de dor)



Fonte: Pesquisa quantitativa com fundadores(as) – Amostra total de 120 respondentes; 90 entrevistas quantitativas e 30 qualitativas com fundadores(as); Análise BCG



4. Considerações finais

O ecossistema das *startups* no Brasil e na América Latina vive um momento de amadurecimento. O cenário no qual as empresas eram muito cobradas pelo crescimento, mas o lucro vinha em segundo plano, acabou.

A desaceleração da economia mundial, puxada especialmente pela escalada da inflação e pelo aumento dos juros, causou uma redução do volume de investimentos de risco e, conseqüentemente, um potencial distanciamento nas relações entre fundadores e fundos de *venture capital*.

Com menos capital disponível, aumenta a preocupação dos fundos em fazer com que suas investidas equacionem os *economics*. Diante dessa nova realidade, muitos fundadores se veem desamparados: por um lado, os fundos de *venture capital* se mostram incapazes de contribuir com aquilo que costumava ser seu principal ativo, o acesso a capital e a investidores; por outro, em sua maioria, não têm o conhecimento necessário para poder assessorar de forma efetiva as suas investidas em assuntos operacionais.

Se para toda regra há uma exceção, estamos em um momento no qual é melhor ser a exceção do que a regra. Para

os fundos, será chave conseguir agregar valor para além do capital, a fim de fortalecer sua posição competitiva perante os fundadores e capturar as melhores oportunidades de investimento.

Para os fundadores, o momento é de sobrevivência. O capital será escasso, e só serão bem-sucedidas as *startups* que balancearem seus *unit economics* com crescimento. Para isto, muitas precisarão passar por uma forte transformação operacional – revendo prioridades, enxugando custos e perseguindo modelos de negócio mais rentáveis. É uma jornada árdua e que requer tomadas de decisões difíceis. Aqueles que conseguirem se adaptar mais rápido colherão os frutos.

Sobre os autores

Este estudo foi resultado da colaboração das práticas de *Growth Tech*, que apoia empresas de *Growth*, e de *PIPE*, que apoia fundos de *venture capital* e *private equity*.



Otávio Dantas é *Managing Director & Partner* do BCG e lidera na América Latina a vertical de *Growth Techs*, especializada em apoiar *startups*, unicórnios e nativos digitais maduros nos mais diversos temas-chave: de crescimento a eficiência, de organização e governança a operações e tecnologia. Possui mais de 20 anos de experiência profissional, sendo mais de 12 anos em consultoria estratégica. Sua paixão por empreendedorismo se faz presente também fora do BCG, tendo sido fundador de *startup* e atuando como investidor anjo há mais de cinco anos. Você pode contatá-lo por e-mail no dantas.otavio@bcg.com.



Paulo Mattosinho é *Partner* do BCG e membro *core* das práticas de Finanças Corporativas & Estratégia e *Principal Investing & Private Equity*. Possui mais de 15 anos de experiência em consultoria estratégica e *Private Equity* com projetos e transações executados no Brasil e na América Latina. Nos últimos anos, liderou diversos projetos de transações, estratégia e transformação em múltiplos setores. Você pode contatá-lo por e-mail no mattosinho.paulo@bcg.com.



Lucas Frenay é *Partner* do BCG e membro *core* das práticas de TMT e Marketing e Vendas, com foco em *Growth Techs* e Telecom. Possui mais de 10 anos de experiência em consultoria estratégica com projetos no Brasil e no Vale do Silício. Nos últimos anos, liderou diversos projetos de estratégia de crescimento e de eficiência para unicórnios brasileiros. Você pode contatá-lo por e-mail no frenay.lucas@bcg.com.



Heitor Carrera é *Managing Director & Senior Partner* do BCG e lidera nossas práticas de Finanças Corporativas & Estratégia e *Principal Investing & Private Equity* para Ibéria e América do Sul. Possui mais de 30 anos de experiência profissional, sendo mais de 20 anos em consultoria estratégica. Sua experiência profissional prévia inclui a fundação de uma *startup* no setor de provedores de conteúdo e acesso à internet, quando a tecnologia foi introduzida no Brasil. Fora do BCG, atua como investidor anjo em diversas indústrias. Você pode contatá-lo por e-mail no carrera.heitor@bcg.com.



Antonio Pimentel é *Partner* do BCG e membro da prática de TMT, com foco em *Growth Techs*. Possui mais de 15 anos de experiência de consultoria estratégica com projetos em Marketing & Vendas, PMO, *Turnarounds*, Cobranças, Fibra, Digital e Lançamentos. Você pode contatá-lo por e-mail no pimentel.antonio@bcg.com.



Fernanda Neves é *Project Leader* no BCG e membro das práticas de Finanças Corporativas & Estratégia e *Principal Investing & Private Equity*. Possui mais de 10 anos de experiência profissional que incluem a liderança da área de estratégia e marketing em empresa de bens de consumo, além de consultoria estratégica. Nos últimos anos, liderou e participou de diversos projetos de transações, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos. Você pode contatá-la por e-mail no neves.fernanda@bcg.com.

Para mais informações sobre o estudo

Caso queira discutir o conteúdo apresentado neste estudo, entre em contato com um dos autores.

Fale com o BCG para obter mais detalhes do relatório e, eventualmente, obter ajuda com seus desafios operacionais.

Se você faz parte de um fundo de *venture capital* que participou do estudo, fale com o BCG para entender como sua companhia está posicionada e quais seus pontos fortes e fracos.

