

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Gutemberg Claver de Lira Fragoso

Modelo de gestão para o crescimento de *High-Growth Firms*

São Paulo
2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Dias
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

GUTEMBERG CLAVER DE LIRA FRAGOSO

Modelo de gestão para o crescimento de *High-Growth Firms*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso

Versão Corrigida

(Versão Original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

São Paulo
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Fragoso, Gutemberg Claver de Lira.
Modelo de gestão para o crescimento de High-Growth Firms /
Gutemberg Claver de Lira Fragoso. - São Paulo, 2023.
162 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.
Orientador: Marcelo Caldeira Pedroso.

1. High-Growth Firm. 2. Inovação. 3. Modelo de Gestão. 4. Scale-ups. I.
Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Atuária. II. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: GUTEMBERG CLAVER DE LIRA FRAGOSO.

Título: Modelo de gestão para o crescimento de *High-Growth Firms*.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: __/__/____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

À minha pequena Sofia, que este estudo possa lhe servir de inspiração.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Maria Antônia, por ser a base de minha formação.

À minha esposa, Bárbara Melo, pelo apoio e carinho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, pela dedicação, apoio e suporte.

Aos professores da banca de qualificação, Prof. Dr. Marcelo Nakagawa e Profa. Dra. Jane Aparecida Marques, pelas excelentes contribuições que tanto ajudaram no direcionamento deste trabalho.

Aos professores do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (MPE-FEA/USP), por todo o incentivo e por compartilharem seus conhecimentos.

À Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária e à Universidade de São Paulo, pela excelência do ensino.

A todos os entrevistados, por terem disponibilizado parte de seu tempo.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com esta pesquisa, muito obrigado!

RESUMO

FRAGOSO, G. C. de L. (2023). Modelo de gestão para o crescimento de *High-Growth Firms*. 162f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Esta dissertação investigou a escalabilidade do modelo de gestão das empresas em contexto de alto crescimento. A escalabilidade pode ser caracterizada como um período de crescimento marcado por aumento de escala de operações e aumento da complexidade do modelo de negócios (MN), com crescimento da receita e redução dos custos operacionais. Empresas de alto crescimento, ou *High-Growth Firms* (HGFs), possuem um papel crucial na geração de riqueza para a sociedade pela criação de novos empregos e pelo aumento da produtividade. Algumas dessas HGFs, as *scale-ups*, que sonham em se tornar um unicórnio ou realizar uma Oferta Pública Inicial (IPO), precisam atingir alta taxa de crescimento de receita e do número de colaboradores. Tal crescimento impõe às empresas desafios relacionados à sincronização entre crescimento e modelo de gestão em uma fase de *scaling-up*. Diante deste contexto, esta dissertação investigou como o modelo de gestão, definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, pode contribuir para o alto crescimento de *High-Growth Firms* (HGFs). Dada a complexidade do tema, esta dissertação foi organizada em três artigos inter-relacionados que utilizaram como abordagem metodológica uma pesquisa bibliográfica para elaborar a revisão sistemática de literatura, um estudo de caso único de uma empresa (denominada ficticiamente Empresa A) e uma pesquisa exploratória qualitativa com entrevistas semiestruturadas com fundadores de três *scale-ups* brasileiras, em linha com a literatura sobre alto crescimento, e em comparação com a Empresa A utilizada como *benchmark*. Os resultados evidenciaram: (I) evolução da literatura acerca de alto crescimento e modelo gestão entre 1985-2022, apontando que fundadores com ambição de crescimento, educação, experiências prévias e capacidade de desenvolver habilidades gerenciais e estratégicas possuem maiores chances de manter as altas taxas de crescimento nas HGFs que lideram. Observou-se também que HGFs bem-sucedidas contam com um departamento de recursos humanos que consegue enfrentar as pressões provenientes do alto crescimento por meio de boas práticas de contratação, treinamento e sistemas de incentivos. HGFs inovadoras contam com cultura e valores que incentivam uma estrutura organizacional baseada em equipes (*team-based*) e com modelos de interações auto-organizados em que decisões são tomadas rapidamente, durante o período de instabilidade imposto pelo alto crescimento; (II) como uma HGF bem-sucedida, a Empresa A inovou em seu modelo de gestão ao adotar práticas como cultura e valores de modo a incentivar as práticas inovadoras de sistema de gestão, governança e estrutura organizacional; (III) as entrevistas demonstraram consciência da cultura e dos valores para lidar com o crescimento das organizações. Os fundadores dão autonomia às equipes de nível tático e sistemas de incentivo que alinham a organização em direção ao longo prazo. Espera-se, assim, que o presente estudo ofereça *insights* para os empreendedores brasileiros que enfrentam desafios ao impulsionarem seus modelos de negócios de forma acelerada e que venha a contribuir para aprofundar a discussão teórica sobre modelo de gestão em um contexto de alto crescimento, guiando líderes e empreendedores na implementação de práticas e de processos que maximizem o potencial de crescimento de suas empresas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. *High-Growth Firm*. Inovação. Modelo de Gestão. *Scale-ups*.

ABSTRACT

FRAGOSO, G. C. de L. (2023). Contribution of the management model to growth in High-Growth Firms. 162p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

This dissertation investigated the scalability of the management model in companies in the context of high growth. Scalability can be characterized by a period of growth marked by an increase in operational scale and complexity of the business model (BM), with revenue growth and reduction. High-Growth Firms (HGFs) play a crucial role in generating wealth for society through job creation and increased productivity. Some of these HGFs, known as scale-ups, aspire to become unicorns or undergo an Initial Public Offering (IPO) and need to achieve high revenue and employee growth rates. Such growth presents challenges related to the synchronization between growth and the management model during the scaling-up phase. Given this context, this dissertation investigated how the management model, defined as one of the components of the business model of companies, can contribute to the high growth of High-Growth Firms (HGFs). Due to the complexity of the subject, this dissertation was organized into three interrelated articles that used an approach bibliographical methodological research to elaborate a systematic literature review, a single case study of company (Company A, fictitious name), and a qualitative exploratory research with semi-structured in-depth interviews, with the founders of three Brazilian scale-ups, in line with the literature on high growth, and in comparison with Company A used as a benchmark. The results highlighted: (I) the evolution of the literature on high growth and management models between 1985 and 2022, indicating that founders with growth ambition, education, previous experience, and the ability to develop managerial and strategic skills are more likely to sustain high growth rates in the HGFs they lead. It was also observed that successful HGFs have a human resources department that can handle the pressures of high growth through good hiring practices, training, and incentive systems. Innovative HGFs have a culture and values that encourage a team-based organizational structure and self-organized interaction models where decisions are made quickly during the period of instability caused by high growth; (II) how a successful HGF, Company A, innovated in its management model by adopting practices such as culture and values to encourage innovative management, governance, and organizational structure practices; (III) the interviews demonstrated awareness of the culture and values to deal with the growth of organizations. Founders empower tactical-level teams and use incentive systems that align the organization toward the long term. It is expected, therefore, that the present study will offer insights for Brazilian entrepreneurs who face challenges when boosting their business models in an accelerated way and that it will contribute to deepen the theoretical discussion on the management model in a context of high growth, guiding leaders and entrepreneurs in the implementation of practices and processes that maximize the growth potential of their companies.

Keywords: Entrepreneurship. High-Growth Firms. Innovation. Management Model. Scale-ups.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1:	Estrutura da Dissertação.....	33
Figura 2.1:	Arquitetura do Modelo de Negócios.....	41
Figura 2.2:	Lógica da Revisão Sistemática da Literatura acerca da relação entre o componente modelo de gestão e o alto crescimento.....	46
Figura 3.1:	Modelo de gestão em contexto de complexidade e alto crescimento....	89
Figura 3.2:	<i>Flywheel</i> ou Círculo Virtuoso.....	98
Figura 3.3:	Estrutura de Mecanismo.....	100
Figura 3.4:	Modelo de Gestão da Empresa A.....	109
Figura 4.1:	Círculo Virtuoso de Crescimento Efetivo.....	124
Figura 5.1:	Conexão entre os artigos desenvolvidos.....	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1:	Matriz de Amarração.....	30
Quadro 2.1:	Quatro perspectivas em relação às funções da Administração.....	43
Quadro 3.1:	Metodologia da pesquisa utilizada.....	93
Quadro 3.2:	Resumo de Mecanismos selecionados - Empresa A.....	102
Quadro 4.1:	Comparação do modelo de gestão de três <i>scale-ups</i> brasileiras analisadas com a Empresa A	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1:	Perfil dos entrevistados da Empresa A e duração das entrevistas.....	95
Tabela 4.1:	Perfil dos entrevistados das <i>scale-ups</i> e duração das entrevistas.....	129

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABVCAP	Associação Brasileira de <i>Private Equity</i> e <i>Venture Capital</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
DMAIC	<i>Define, Measure, Analyze, Improve e Control</i> (Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar)
FEA-USP	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo
F&A	Fusões e Aquisições
FMI	Fundo Monetário Internacional
HGFs	<i>High-Growth Firms</i> (Empresas de Alto Crescimento)
HRM	<i>Human Resources Management</i> (Gestão de Recursos Humanos)
IPO	<i>Initial Public Offering</i> (Oferta Pública Inicial)
KFS	<i>Kauffman Firm Survey</i>
MBR	<i>Monthly Business Reviews</i> (Revisões de Negócios Mensais)
MN	Modelo de Negócio
MPE	Mestrado Profissional em Empreendedorismo
NESTA	<i>National Endowment for Science, Technology and the Arts</i>
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OKR	<i>Operating Key Results</i> (Objetivos e Resultados-chave)
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PM	<i>Product Manager</i> (Gerente de Produtos)
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PRFAQ	<i>Press Release and Frequently Asked Questions</i> (Comunicado à Imprensa e Perguntas Frequentes)
QBR	<i>Quartely Business Review</i>
RH	Recursos Humanos

RSL	Revisão Sistemática da Literatura
RSU	<i>Restricted Stock Units</i> (Unidades Restritas de Ações)
STL	<i>Single Thread Leader</i> (Líder de Segmento Único)
STT	<i>Single Thread Teams</i> (Times de Segmento Único)
TFP	<i>Total Factor Productivity</i> (Produtividade Total dos Fatores)
WBR	<i>Weekly Business Reviews</i> (Revisões de Negócios Semanais)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	25
1.1 RELATO DA EXPERIÊNCIA	27
1.2 QUESTÕES E OBJETIVO DA PESQUISA	28
1.3 JUSTIFICATIVA.....	31
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	32
2. MODELO DE GESTÃO EM <i>HIGH-GROWTH FIRMS</i>: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	35
2.1 INTRODUÇÃO.....	36
2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	37
2.2.1 Empresas de Alto Crescimento (<i>High-Growth Firms</i> – HGFs).....	37
2.2.2 Modelo de Gestão como Subcomponente do Modelo de Negócios.....	40
2.3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	44
2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
2.4.1 Capital Humano.....	47
2.4.2 Sistemas de Gestão.....	52
2.4.3 Governança e Estrutura	55
2.4.4 Cultura e Valores.....	58
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A: RELAÇÃO DOS 42 ARTIGOS ANALISADOS.....	68
3. CONTRIBUIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE UMA <i>HIGH-GROWTH FIRM</i> PARA SEU ALTO CRESCIMENTO	85
3.1 INTRODUÇÃO.....	86
3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	88
3.2.1 Empresas de Alto Crescimento (<i>High-Growth Firms</i> – HGFs).....	88
3.2.2 Modelo de Gestão na Empresa A	90
3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA	92
3.3.1 Pesquisa de Campo.....	94
3.3.2 Planejamento da Coleta de Dados.....	94
3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	96
3.4.1 Modelos Mentais na Empresa A	96
3.4.2 Estrutura Organizacional na Empresa A	98
3.4.3 Mecanismo na Empresa A.....	99

3.4.4	Modelo de Gestão Resumido da Empresa A, a partir da Arquitetura de Modelo de Negócios Proposto por Pedroso (2016)	109
3.5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICE A: PROTOCOLO DE PESQUISA	115
	ANEXO 1: PRESS RELEASE AND FREQUENTLY ASKED QUESTIONS (PRFAQ)	117
	EXEMPLO DE UM DOCUMENTO <i>BACKWARDS</i> (DE TRÁS PARA FRENTE)	117
4.	MODELO DE GESTÃO EM <i>SCALE-UPS</i> BRASILEIRAS	121
4.1	INTRODUÇÃO	122
4.2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	123
4.2.1	<i>Scale-ups</i>	123
4.3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	125
4.3.1	Pesquisa de Campo	126
4.4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	129
4.4.1	Capital Humano	129
4.4.2	Sistemas de Gestão	130
4.4.3	Governança e Estrutura.....	134
4.4.4	Cultura e Valores	135
4.5	COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE <i>SCALE-UPS</i> BRASILEIRAS COM UMA HIGH-GROWTH FIRM INTERNACIONAL.....	136
4.5.1	Empresa A	137
4.5.2	Comparação do Modelo de Gestão das três <i>Scale ups</i> Brasileiras com a Empresa A	138
4.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
	REFERÊNCIAS.....	143
	APÊNDICE A: PROTOCOLO DE PESQUISA	146
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
5.1	LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	152
	REFERÊNCIAS.....	155

1. INTRODUÇÃO

Em 2010, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou um estudo em que avaliou as fraquezas e as fortalezas das políticas direcionadas ao fomento das atividades empreendedoras de pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras (OCDE, 2010). Segundo a pesquisa, as PMEs brasileiras são responsáveis pelo crescimento econômico e pela inclusão social, representando 62% do total de empregos e 50% do valor adicionado à economia. A OCDE (2010) também destacou que o Brasil construiu um ecossistema de inovação por meio de *startups*, que tem funcionado bem. No entanto, o estudo apontou, inclusive, que o Brasil ainda precisa enfrentar diversos desafios, se quiser se posicionar na vanguarda da adoção e da criação de inovações de ponta.

A combinação de um ambiente hostil para negócios, a falta de talentos técnicos, o baixo investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e os desafios de acesso ao capital colocam o Brasil atrás dos outros BRICs, em termos de competitividade econômica (Nicacio, 2020). Segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI), entre 2000 e 2022, o Brasil apresentou taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em torno de 2,2% (a China apresentou 8,4%; a Índia, 6,4%; e a Rússia, 3,2%). Essa *performance* foi agravada pelo surgimento da COVID-19, resultando em elevadas taxas de desocupação (pico de 14%, em 2020).

A reversão dessa situação deve passar, entre outros fatores, por políticas focadas em Empresas de Alto Crescimento (*High-Growth Firms* – HGFs) (Banco Mundial, 2019), porque são cruciais para a geração de empregos (Birch, 1981; Storey, 1994) e para o aumento da produtividade (Bravo-Biosca, 2010; Bravo-Biosca, 2011; Du & Temouri, 2015).

As políticas de fomento ao empreendedorismo e à inovação devem garantir um ambiente que não apenas favoreça o surgimento de novas empresas, mas também permita que esses novos empreendimentos cresçam (Mason & Brown 2013). A OCDE (2020) defende a ideia de que os incentivos ao empreendedorismo e à inovação devem priorizar empresas em fase de alto crescimento em detrimento de *startups*.

O interesse dos pesquisadores pelas HGFs teve início com o trabalho pioneiro de Birch (1981) e vem crescendo consistentemente nas últimas décadas (Daunfeldt & Halvarsson, 2015; Henrekson & Johansson, 2010; Hölzl, 2010).

Monteiro (2019) esclarece que existem diversas definições de HGFs, as quais podem ser divididas em dois grupos principais. No primeiro, as HGFs podem ser definidas como empresas de uma determinada população que experimentaram as maiores taxas de crescimento em um determinado período, por exemplo, 10% das empresas que apresentaram um alto crescimento em um determinado ano. No segundo, as HGFs podem ser definidas como empresas que crescem igual ou acima de determinada taxa anual por um período determinado. A utilização dessas duas definições cria uma lacuna em relação à conceituação teórica de HGFs. A Eurostat Statistic Explained (2014), por exemplo, define HGF como empresa que possui dez ou mais colaboradores e que apresenta uma média anual de crescimento, em termos de receita ou do número de colaboradores, acima de 20%, por um período de três anos.

Para um subconjunto de HGFs, as *scale-ups*, o alto crescimento resulta no aumento da escala das operações e na complexidade dos processos. Embora o termo *scale-up* esteja sendo cada vez mais utilizado em documentos científicos e em relatórios de diferentes organizações, na literatura, ainda não há um conceito preciso e amplamente aceito (Comissão Europeia, 2016).

No entanto, há convergência no entendimento de que *scaling-up* é uma etapa no ciclo de vida de determinadas empresas, provocada não apenas pelo aumento de eficiência. Assim sendo, *scaling-up* é a capacidade de as empresas crescerem rapidamente, sem serem impedidas por restrições impostas pela estrutura organizacional (Monteiro, 2019), ou mesmo por fatores como choques de demanda, mercados com pouca competição e conexões políticas (Banco Mundial, 2019).

Neste estudo, entendeu-se *scale-ups* como uma categoria de HGFs cujo alto crescimento e criação de riqueza são fundamentalmente baseados na escalabilidade do seu modelo de negócio (MN) (Monteiro, 2019). Compreender as implicações do crescimento de escala é de extrema importância, uma vez que é esse crescimento que confere significado à inovação. Grove (2010), Diretor Executivo (CEO) da Intel, comentou que, embora as *startups* sejam notáveis por si só, elas não têm capacidade para gerar um número significativo de empregos na área de tecnologia. Grove (2010) afirmou que o processo de escalar uma empresa, que envolve a elaboração de detalhes de *design*, a construção de fábricas e a contratação em massa de profissionais, é tão fundamental quanto ter uma ideia inovadora surgida em um pequeno laboratório ou mesmo em uma garagem. Além disso, é por meio do crescimento de escala que as inovações disruptivas se concretizam. Toda inovação, seja ela disruptiva, ou não, começa com um experimento em pequena escala.

Os empreendedores concentram seus esforços não apenas na criação de um produto, mas também na busca por um modelo de negócio adequado. Quando esse esforço é bem-sucedido, a empresa transita de um mercado menor, ou de um nicho, para o mercado convencional, em massa. Em outras palavras, a inovação disruptiva não está apenas associada a tecnologias inovadoras, mas também a inovações que tornam produtos e serviços mais acessíveis à maioria da população.

Hoffman e Yeh (2018) ampliaram a discussão sobre alto crescimento. Eles analisaram as estratégias adotadas por empresas de destaque, como Airbnb, Google e outras gigantes tecnológicas, por meio da técnica de *blitzscaling*, e ofereceram *insights* valiosos para compreender os mecanismos e os desafios enfrentados durante o rápido crescimento dessas organizações. Entre outros fatores, os autores apontaram, de forma mais aprofundada, os fatores críticos que impulsionam o sucesso das HGFs, como a criação de redes de conexões, a gestão eficiente de recursos financeiros, a formação de equipes qualificadas e a adaptação ágil às mudanças do mercado. Além disso, o estudo do modelo de gestão escalável proposto pelo *blitzscaling* forneceu *insights* práticos para gestores, auxiliando-os a identificar as estratégias eficazes para alcançar e sustentar o crescimento acelerado.

Neste contexto, o presente trabalho explorou o componente do modelo de gestão proposto por Pedrosa (2016), inserindo-o no contexto de HGFs. Essas empresas em rápido crescimento enfrentam desafios significativos em termos de gestão devido às mudanças disruptivas que ocorrem em sua dinâmica organizacional. É crucial que os fundadores e os CEOs desenvolvam novas habilidades de gestão e de liderança para lidarem com cenários incertos e complexos. Além disso, a construção de um modelo de gestão escalável torna-se essencial, envolvendo decisões estratégicas tomadas pela alta administração para definir objetivos, motivar esforços, coordenar atividades e alocar recursos.

1.1 RELATO DA EXPERIÊNCIA

O autor deste estudo possui uma experiência profissional diversificada. Iniciou sua carreira em 2007, em uma consultoria de gestão e estratégia e lá permaneceu até 2010. Nessa consultoria, trabalhou em projetos relacionados à estratégia e às finanças corporativas, incluindo Fusões e Aquisições (F&A) e avaliação de empresas. Posteriormente, ingressou em uma *startup* de

compras coletivas, tendo desempenhado um papel importante na contratação de 1.000 colaboradores, em um período de 9 meses, e na abertura de capital da empresa na Nasdaq.

Entre 2013 e 2017, o autor trabalhou em várias *startups*, adquirindo conhecimento sobre os desafios de escalar negócios. Essa experiência profissional despertou ainda mais seu interesse em compreender melhor essas práticas e seu papel na escalabilidade dos negócios.

Atualmente, o autor ocupa o cargo de gerente sênior em uma grande empresa de *e-commerce* global, que se destaca por ser a maior empregadora privada do mundo, com mais de 1,5 milhões de colaboradores e um valor de mercado significativo de cerca de 1,7 trilhões de dólares americanos. A empresa também tem se destacado por suas inovações nos setores de tecnologia, marketing digital, logística e outros. Por questões de privacidade, o nome da empresa foi ocultado e ela foi tratada como “Empresa A”.

O interesse do autor pela Empresa A está relacionado ao seu modelo de gestão, que envolve tomada de decisões com impacto em larga escala. O sucesso dessa empresa é tal, que suscita algumas perguntas, as quais se buscou elucidar com o presente trabalho. No entanto, o autor observou que o sucesso da empresa não se baseia apenas em um produto ou em um serviço específico, mas em um conjunto de práticas relacionadas ao seu modelo de gestão, incluindo a cultura organizacional, os princípios de liderança e os sistemas eficazes de gestão e a tomada de decisão.

1.2 QUESTÕES E OBJETIVO DA PESQUISA

A questão que norteou esta pesquisa foi: “Como o modelo de gestão, definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, pode contribuir para o alto crescimento de High-Growth Firms (HGFs)?”

Assim sendo, o objetivo principal da presente pesquisa foi compreender em que medida o componente modelo de gestão pode contribuir para o alto crescimento de HGFs, cujo crescimento e criação de riqueza são fundamentalmente baseados na escalabilidade do seu modelo de negócios.

A partir da questão principal, estabeleceu-se outras questões específicas, a saber:

- Como os elementos que integram o Modelo de Gestão proposto por Pedroso (2016), definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, podem contribuir para o alto crescimento de HGFs?
- Como o modelo de gestão de uma HGF, Empresa A, contribuiu para o seu alto crescimento?
- Como executivos (fundadores ou CEOs) de *scale-ups* consideram a contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de suas empresas?
- Quais são as principais similaridades e as diferenças em relação à contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de HGFs considerando as perspectivas desses executivos e os resultados do estudo de caso da Empresa A?

Essas questões levaram à elaboração de uma série de premissas que podem ser observadas na Matriz de Amarração (Quadro 1.1). Esta matriz apresenta, inclusive, a estrutura adotada nesta dissertação, assim como os resultados apresentados.

Quadro 1.1: Matriz de Amarração

Questão principal de pesquisa	Premissas/ Proposições	Questões específicas da pesquisa	Método de pesquisa	Elemento da dissertação	Resultados apresentados
Como o modelo de gestão, definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, pode contribuir para o alto crescimento de <i>High-Growth Firms</i> (HGFs)?	<p>P1: Que <i>High-Growth Firms</i> (HGFs) são empresas que possuem dez ou mais colaboradores e que apresentam média anual de crescimento, em termos de receita ou do número de colaboradores, acima de 20%, por um período de três anos.</p> <p>P2: Que <i>scale-ups</i> são um subconjunto de empresas que apresentam alto crescimento ou <i>High-Growth Firms</i> (HGFs).</p> <p>P3: Que modelo de gestão é um dos componentes de modelo de negócios.</p>	Como os elementos que integram o modelo de gestão proposto por Pedroso (2016), definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, podem contribuir para o alto crescimento de HGFs?	Revisão Sistemática da Literatura	Artigo 1	Relação dos 42 artigos analisados
	<p>P1: Que o referencial teórico, focado em <i>High-Growth Firms</i> (HGFs), e as relações entre aspectos estratégicos e alto crescimento possui elementos presentes no modelo de gestão de empresas.</p>	Como o modelo de gestão de uma HGF, Empresa A, contribui para o seu alto crescimento?	Qualitativa: Estudo de Caso Empresa A	Artigo 2	Modelo de gestão da empresa na arquitetura de modelo de negócios de Pedroso (2016)
	<p>P2: Que capital humano, como parte do modelo de gestão, relaciona-se com o alto crescimento em HGFs.</p> <p>P3: Que estrutura organizacional como parte do modelo de gestão, relaciona-se com o alto crescimento em HGFs.</p>	Como executivos (fundadores ou CEOs) de <i>scale-ups</i> consideram a contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de suas empresas?	Qualitativa exploratória por meio de entrevistas semiestruturadas com CEOs e fundadores de <i>scale-ups</i>	Artigo 3	Comparação entre o modelo de gestão da Empresa A e o de <i>scale-ups</i>
	<p>P4: Que sistemas de gestão, como parte do modelo de gestão, relaciona-se com o alto crescimento em HGFs.</p>	Quais são as principais similaridades e as diferenças em relação à contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de HGFs, considerando as perspectivas desses executivos e os resultados do estudo de caso da Empresa A?			
	<p>P5: Que cultura e valores como parte do modelo de gestão, relaciona-se com o alto crescimento em HGFs.</p>				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em Mazzon (2018).

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se pelo que o ecossistema de *startups* brasileiro vem passando nos últimos anos. Em 2022, o Brasil contava com mais de 13.500 *startups*, dentre elas 19 unicórnios¹ (Benevides, 2023). Investimentos em fundos de capital de risco atingiram recorde de R\$ 53,8 bilhões², em 2022, superando, pela primeira vez, investimentos em fundo de *private equity* (Rolfini, 2022). Empresas consideradas unicórnios lidam com milhões de dólares em investimento e precisam crescer e escalar suas operações para oferecer retorno aos investidores. Essas empresas são HGFs e precisam escalar suas operações rapidamente (*scaling-up*) e, para isso, precisam ter um modelo de gestão capaz de absorver as transformações que mudam a forma como o trabalho é organizado.

Ademais, nos últimos anos, vem sendo observado um significativo aumento do interesse acadêmico pelo estudo de HGFs, em especial pelo subconjunto destas: as *scale-ups*. De acordo com dados recentes, o número de publicações científicas sobre o tema vem apresentando um crescimento exponencial. Um levantamento bibliográfico feito na plataforma *Google Scholar*, realizado entre 2005 e 2022, identificou mais de 20 mil estudos contendo a palavra-chave “*scale-up*”. Além disso, diversas conferências e simpósios têm sido organizados especificamente para discutir as questões relacionadas ao crescimento acelerado dessas empresas.

Essa tendência reflete o reconhecimento da importância das HGFs como impulsionadoras da inovação, do desenvolvimento econômico e da geração de empregos. Pesquisadores têm se dedicado a investigar os fatores determinantes para o sucesso das HGFs, os desafios enfrentados ao expandirem seus negócios e as estratégias de gestão mais eficazes para esse contexto.

Com base em análises quantitativas e qualitativas, esses estudos visam fornecer *insights* fundamentais para orientar políticas públicas, práticas empresariais e investimentos direcionados ao crescimento e ao fortalecimento das HGFs, como motores de desenvolvimento econômico e de inovação. Assim sendo, espera-se que este trabalho venha a contribuir para a compreensão dos desafios e das estratégias necessárias para o sucesso e a sustentabilidade das HGFs, fornecendo

¹ Unicórnio são empresa com investimentos privados anunciados acima de US\$1 bilhão e Ofertas Públicas Iniciais (IPOs) com valor de mercado acima de US\$1 bilhão.

² Em junho de 2023, este valor correspondia a aproximadamente US\$ 11 bilhões.

insights valiosos para os empreendedores e para os gestores envolvidos nesse contexto em constante evolução.

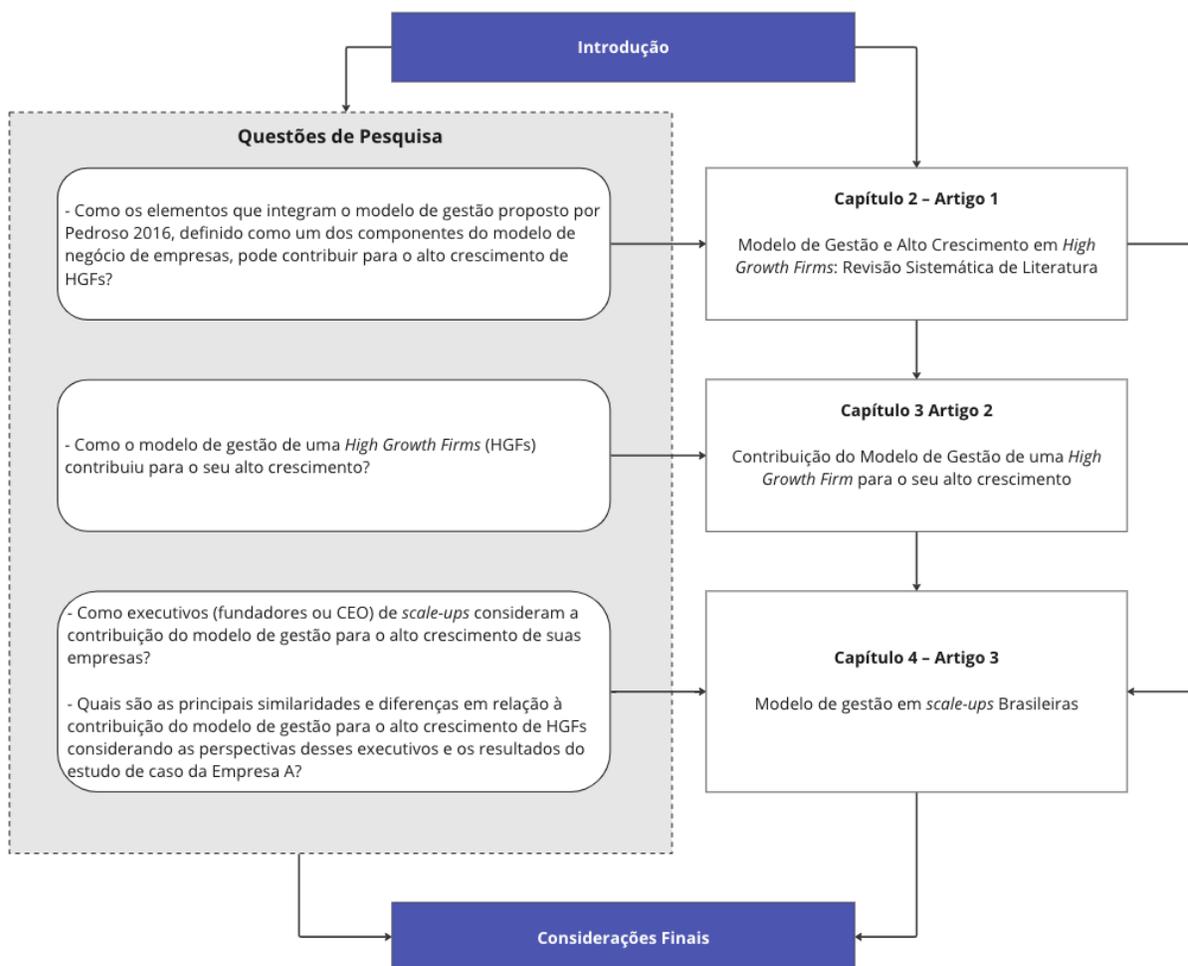
Espera, portanto, que este estudo venha a ser útil não apenas para fundadores e CEOs, que estão experimentando alto crescimento (de uma *startup* exitosa e promissora para uma empresa de larga escala regional e, talvez, global), mas também para gestores públicos que queiram compreender as características necessárias para construir negócios em larga escala, ajudando-os, eventualmente, a delinear políticas de fomento ao empreendedorismo.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação adotou o formato de três artigos, embora seja composta por cinco capítulos. No Capítulo 1. INTRODUÇÃO, foram apresentados o contexto no qual está inserido o tema da pesquisa, o relato da experiência do pesquisador, as questões e objetivo da pesquisa, a justificativa e a estrutura adotada. No Capítulo 2. MODELO DE GESTÃO EM *HIGH-GROWTH FIRMS*: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA, foi apresentada a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre o modelo de gestão, em um contexto de alto crescimento. Este capítulo refere-se ao Artigo 1. No Capítulo 3. CONTRIBUIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE UMA *HIGH-GROWTH FIRM* PARA SEU ALTO CRESCIMENTO, foi apresentado o estudo de caso da Empresa A. Esta empresa foi selecionada tanto por conveniência, visto que o pesquisador é um de seus colaboradores, quanto por ter conseguido escalar seu modelo de negócios (MN). Este capítulo refere-se ao Artigo 2. No Capítulo 4. MODELO DE GESTÃO EM *SCALE-UPS* BRASILEIRAS, foram apresentadas as entrevistas semiestruturadas com CEOs e fundadores de três *scale-ups* brasileiras e foi apresentado como o modelo de gestão dessas *scale-ups* pode ser comparado com o modelo de gestão da Empresa A. Este Capítulo refere-se ao Artigo 3. No Capítulo 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, foi feita a conexão de todos os capítulos anteriores, apresentando as conclusões, as limitações e as contribuições deste trabalho. No final de cada capítulo, foram apresentadas as Referências, os Apêndices e os Anexos.

A Figura 1.1 apresenta a estrutura da dissertação, com seus principais elementos e respectivas conexões.

Figura 1.1: Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

2. MODELO DE GESTÃO EM *HIGH-GROWTH FIRMS*: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Resumo

Contextualização: *High-Growth Firms* (HGFs) possuem um papel crucial na geração de riqueza para a sociedade pela criação de novos empregos e pelo aumento da produtividade (OCDE, 2010).

Objetivo: O presente estudo teve como objetivo investigar como os elementos que integram o modelo de gestão proposto por Pedroso (2016), definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, podem contribuir para o alto crescimento de HGFs.

Método de pesquisa: Foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, por meio de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), na base de dados *Web of Science*, tendo como recorte temporal os estudos publicados entre 1985 e 2022, tanto em língua portuguesa como em inglesa. No final, após aplicados os filtros pré-estabelecidos, foram selecionados 42 estudos para análise.

Resultados: A literatura revisada apontou que os fundadores com ambição de crescimento, educação, experiências prévias e capacidade de desenvolver habilidades gerenciais e estratégicas possuem maiores chances de manter as altas taxas de crescimento nas HGFs que lideram. Observou-se que HGFs bem-sucedidas contam com um Departamento de Recursos Humanos que consegue enfrentar as pressões provenientes do alto crescimento por meio de boas práticas de contratação, treinamento e sistemas de incentivos. HGFs inovadoras contam com cultura e valores que incentivam uma estrutura organizacional baseada em equipes (*team-based*) e com modelos de interações auto-organizados em que decisões são tomadas rapidamente, durante o período de instabilidade imposto pelo alto crescimento.

Conclusões: O resultado deste estudo apontou que o modelo de gestão de HGFs, cuja estrutura organizacional é baseada em times com autonomia para tomada de decisões alinhada à cultura e aos valores, é fundamental para enfrentar os desafios provenientes do alto crescimento.

Originalidade/Valor: Ao mesmo tempo que organizou dados sobre a literatura em relação ao tema de alto crescimento, o estudo a relacionou com os principais componentes de modelo de negócios de empresas, a saber, o modelo de gestão de HGFs. Para isso, o estudo utilizou como referência, entre outros, o trabalho seminal de Demir, Wennberg e McKelvie (2017), atualizando-o com foco em modelo de gestão, de acordo com Pedroso (2016).

Palavras-chave: *High-Growth Firms*. *Scale-ups*. Modelo de negócio. Modelo de gestão. Crescimento.

2.1 INTRODUÇÃO

Empresas de alto crescimento, também conhecidas como *High-Growth Firms* (HGFs), têm sido objeto de interesse por parte de governos, investidores, empresas e sociedade civil. Tratam-se de empresas que apresentam rápido crescimento em um período curto (OCDE, 2018). HGFs são importantes pelos impactos na economia pela geração de empregos líquidos (Birch, 1981; Daunfeldt, Elert, & Johansson, 2016; Henrekson & Johansson, 2010; Hözl, 2009; Storey, 1994) e para o aumento de produtividade de uma região ou mesmo de uma indústria (Bravo-Biosca, 2010; Bravo-Biosca, 2011; Du & Temouri, 2015).

O desafio relacionado à sincronização entre crescimento e organização interna das empresas é comumente chamado de *scaling* (Eisenmann & Wagonfeld, 2012). Essa fase requer que as HGFs consigam acessar uma quantidade crescente e distinta de recursos essenciais para a captura de oportunidades de crescimento, por exemplo, recursos tecnológicos, humanos e financeiros (Bandeira-de-Mello et al., 2009; OCDE, 2018). Além disso, essa fase de alto crescimento é marcada pela necessidade de adotar novas práticas gerenciais e organizacionais. Empresas que não dispõem de capacidades para organizar tais recursos, para implementar mudanças organizacionais e para apresentar foco estratégico poderão comprometer seu desempenho (Covin & Slevin, 1997; Hambrick & Crozier, 1985).

Os estudos supramencionados estão em linha com o trabalho seminal de Penrose (2009), escrito originalmente em 1959, segundo o qual uma firma é um conjunto de recursos e seu crescimento pode ser explicado por meio da disponibilidade de recursos ociosos, tais como serviços de gestão (*managerial services*). Para a autora, a falta de disponibilidade e a qualidade do capital humano limitam o crescimento das empresas. Rugman e Verbeke (2002) descreveram esta situação como '*Penrose effect*'.

Apesar da importância das HGFs para a economia e da complexidade que o crescimento impõe à gestão de recursos, ainda há pouca literatura sobre a integração entre os conceitos de crescimento acelerado e os elementos que compõem o modelo de negócios (MN). Demir, Wennberg e McKelvie (2017), após terem realizado uma extensa Revisão Sistemática da Literatura, apresentaram os fatores que promovem o alto crescimento, mas não apontaram como estes se relacionam com o modelo de negócio.

O desenvolvimento do conceito de modelo de negócio (MN) iniciou nos anos 1950, mas só a partir dos anos 1990 e, principalmente, com o surgimento e a evolução dos negócios digitais (*e-business*), o termo atingiu um novo patamar (Pedroso, 2016).

Como não há consenso na literatura acerca da definição de MN, o presente estudo adotou a definição e o *framework* propostos por Pedroso (2016), em que MN é subdividido em seis subcomponentes. Dentre esses, aprofundou-se no modelo de gestão de empresas, em contexto de alto crescimento. HGFs enfrentam desafios significativos ao determinarem a estratégia em função do aumento da complexidade organizacional (Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017). O modelo de gestão contempla os elementos que determinam como o trabalho é realizado na organização, ou seja, como a organização toma decisões e como ela coordena as atividades e os princípios que motivam os recursos humanos. Ademais, o modelo de gestão inclui aspectos culturais e de valores (Pedroso, 2016).

Neste contexto, o presente artigo contemplou a Revisão Sistemática da Literatura acerca da contribuição do modelo de gestão como um dos determinantes do alto crescimento observado em HGFs, relacionando o componente modelo de gestão com o alto crescimento das HGFs. O objetivo foi investigar como os elementos que integram o modelo de gestão proposto por Pedroso (2016), definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, pode contribuir para o alto crescimento de HGFs.

O artigo foi estruturado da seguinte forma: fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, análise e discussão dos resultados e considerações finais. No final do capítulo, foram apresentados as Referências e o Apêndice.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2.1 Empresas de Alto Crescimento (*High-Growth Firms* – HGFs)

A literatura acerca de Empresas de Alto Crescimento (ou *High-Growth Firms* - HGFs) é repleta de definições e associações com animais (reais ou fictícios), tais como *Gazelles* (Birch, 1981), *Mice* e *Elephants* (Fritsch & Acs, 2008), *Muppets* (Nightingale & Coad, 2014), *Gazillas* (Ferrantino et al., 2012) e outros. Apesar da definição fragmentada, HGFs são empresas que crescem rapidamente em um período curto (OCDE, 2018).

Coad et al. (2014) e Monteiro (2019) afirmaram que as diversas definições de HGFs podem ser divididas em dois grupos: em um deles, as HGFs são definidas como empresas em uma determinada população que vivenciam as maiores taxas de crescimento em determinado período, por exemplo, 10% das empresas que apresentam alto crescimento em determinado ano. No outro, as HGFs são definidas como empresas que crescem igual ou acima de determinada taxa por ano e por um determinado período. A Eurostat Statistic Explained (2014), por exemplo, definiu HGFs como empresas que possuem dez ou mais colaboradores e que apresentam média anual de crescimento, em termos de receita ou do número de colaboradores, acima de 20%, por um período de três anos.

Academia, Governos e distintas organizações, como a OCDE, têm se interessado por HGFs, principalmente pela contribuição desproporcional na geração de emprego e na criação de riqueza (Banco Mundial, 2019). No Reino Unido, entre 2005 e 2008, 6% de todas as empresas com 10 ou mais colaboradores geraram 54% dos empregos (Anyadike-Danes et al., 2009). Nos Estados Unidos, as HGFs constituem entre 10% e 15% do total de empresas e geram 50-60% dos empregos (Decker et al., 2014; Haltiwanger, Jarmin, & Kulick, 2017). No Brasil, em 2015, 0,6% das empresas ativas foram consideradas HGFs e contribuíram com 10,4% do total de empregos (IBGE, 2017). Bastos e Silva (2018), em estudo que evidenciou as HGFs no Brasil, mostraram que na medida em que estas empresas vão se tornando mais maduras, a contribuição com o nível de geração de emprego vai aumentando. Por exemplo, HGFs que possuem 13 anos, desde sua fundação, contribuem com 36% dos empregos.

A literatura não acadêmica também tem discutido os impactos gerados pelas HGFs no nível de produtividade da economia. O Banco Mundial (2019) listou grupos de autores que apresentaram evidências de que HGFs geram tanto impactos positivos quanto negativos nos níveis de produtividade. Du e Temouri (2015) evidenciaram as empresas que apresentaram episódios de alto crescimento no Reino Unido e demonstraram maior probabilidade de apresentarem um crescimento da Produtividade Total dos Fatores (TFP - *Total Factor Productivity*). Este crescimento, por sua vez, aumenta a probabilidade de gerar maior crescimento, ou seja, os autores sugerem que alto crescimento e produtividade se retroalimentam.

Além disso, a literatura oferece esclarecimentos acerca das crenças que governos e entidades têm sobre as características das HGFs, ao formularem políticas de fomento ao

empreendedorismo e à inovação. Estas características podem ser organizadas quanto ao tempo de existência das HGFs, ao setor em que se atuam e ao tempo de duração do crescimento.

Em primeiro lugar, cabe destacar que HGFs são empresas jovens, mas não são necessariamente *startups*. Quanto mais jovem for a empresa, maiores serão as chances de ocorrerem episódios de alto crescimento e maiores as possibilidades de se tornarem uma HGF. Além disso, o porte da empresa não tem relação com ser, ou não, HGF (Banco Mundial, 2019). Por exemplo, a Amazon, gigante americana de varejo *online*, computação em nuvem e dispositivos eletrônicos, tem apresentado taxas de crescimentos anuais superiores a 20%. nos últimos 15 anos, além de contar com mais de 1 milhão de colaboradores ao redor do mundo.

Em segundo lugar, HGFs são encontradas em todos os tipos de setores e regiões. No entanto, construiu-se a convicção de que HGFs estão associadas a setores de tecnologia. Muitos estudos não obtiveram sucesso ao relacionarem intensidade de alta tecnologia ou presença de P&D com HGFs (Birch, Haggerty, & Parsons, 1995; Birch & Medoff, 1994; Wyrwich, 2010). Pelo contrário, evidências em países desenvolvidos sugerem que HGFs podem estar localizadas em todos os setores (Anyadike-Danes et al., 2009; Hözl, 2010; Lopez-Garcia & Puente, 2009). A Nesta (2009) encontrou evidências de que, no Reino Unido, as HGFs estão igualmente em setores de alta e de baixa tecnologia.

Em terceiro lugar, o alto crescimento é um episódio com duração curta e volátil (Brown, Mason, & Mawson, 2014). Esta volatilidade é geralmente provocada por condições gerais da economia. Para persistir com alto crescimento, as empresas precisam investir em construção de base de clientes, adotar novas tecnologias e fortalecer *capabilities* (Banco Mundial, 2019). A literatura tem convergido para a ideia de que a probabilidade de as HGFs experimentarem longos episódios de alto crescimento, ou até mesmo crescimento persistente, é baixa (Daunfeldt & Halvarsson, 2015; Hözl, 2014).

A literatura tem se aprofundado também em identificar fatores responsáveis pela promoção de alto crescimento. Demir, Wennberg e McKelvie (2017) apontaram os principais aspectos estratégicos que contribuem para o crescimento rápido em HGFs. Em uma RSL, em que foram analisados trinta e nove artigos, os pesquisadores levantaram que as principais alavancas para o alto crescimento são estratégia, inovação, capital humano, práticas de recursos humanos e *capabilities*.

Recentemente, o Banco Mundial (2019) destacou que inovação, economia de rede, aglomeração, capacidades gerenciais, habilidades do capital humano, conexões globais e recursos financeiros também são fatores que provocam alto crescimento.

Nesta mesma linha, a OCDE (2018) sugere que capital financeiro e humano e regulação adequada são fatores essenciais para o sucesso de HGFs. Hoffman e Yeh (2018), por sua vez, com foco em empresas de tecnologia, apontaram que o tamanho de mercado, os canais de distribuição, as margens brutas e os efeitos de rede promovem alto crescimento, enquanto a falta de adequação do produto ao mercado, a rigidez de infraestrutura e o modelo operacional deficiente, incluindo recursos humanos, são aspectos limitantes de crescimento.

2.2.2 Modelo de Gestão como Subcomponente do Modelo de Negócios

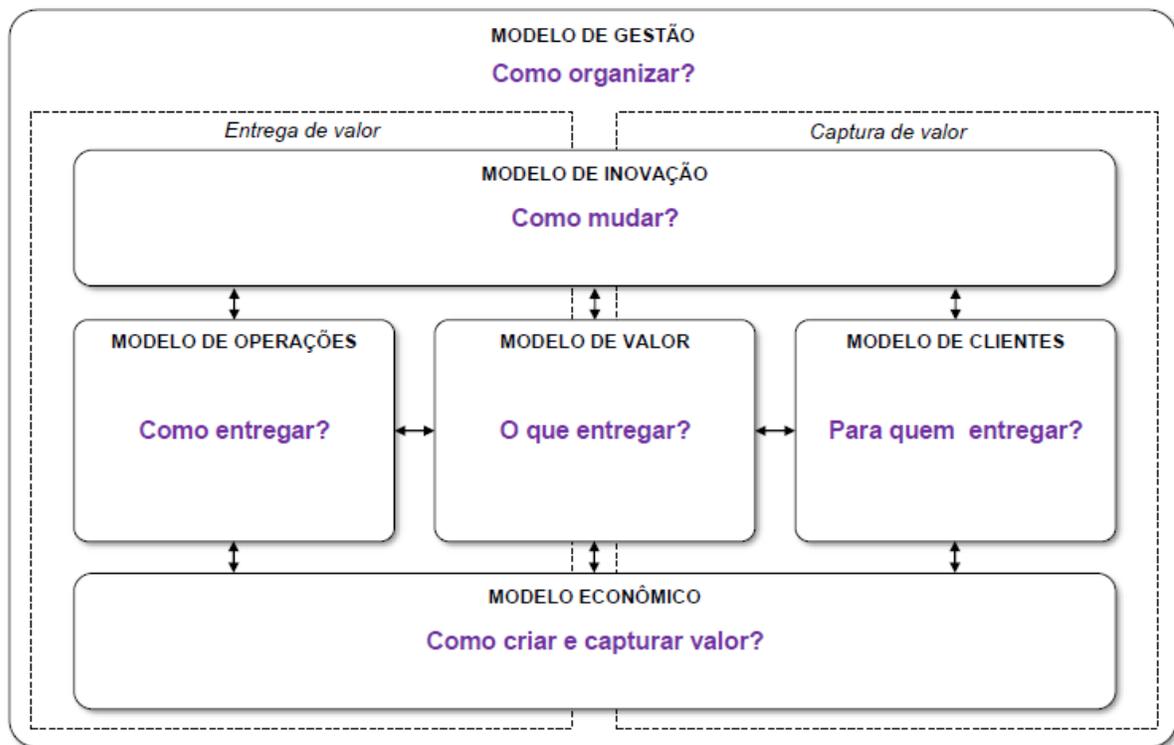
O desenvolvimento do conceito de modelo de negócios (MN) iniciou-se a partir dos anos 1950, como uma abstração da representação de uma empresa no formato de modelagem matemática. A partir dos anos 1990, principalmente com o surgimento e a evolução dos negócios digitais (*e-business*), o termo ganhou novo alcance (Pieroni, McAloone, & Pigosso, 2019) e recebeu contribuições de muitas disciplinas, incluindo temas relacionados à tecnologia, organizacionais e estratégicos (Pedroso, 2016).

Um dos principais marcos da disseminação do conceito de MN é o trabalho de Alexander Osterwalder. Em conjunto com seu orientador, Yves Pigneur, Osterwalder desenvolveu uma ferramenta denominada *business model canvas*, posteriormente difundida no livro intitulado *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Pedroso (2016), a partir de um conjunto relativamente amplo de definições e com base em trabalhos acadêmicos anteriores, apresentou sua própria definição de MN, a qual foi utilizada no presente trabalho. Segundo o autor, “Modelo de negócios pode ser definido como um modelo conceitual (formado por um conjunto de componentes) que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios da organização com o objetivo de entregar valor para seus consumidores e capturar valor para a própria organização” (Pedroso, 2016, p. 35). Valendo-se deste conceito, amparado por uma RSL e por meio da metodologia de pesquisa *design science* (ou ciência do projeto), Pedroso (2016) fez uma proposta de Arquitetura do Modelo de Negócios composta por seis componentes (Figura 2.1), a saber:

1. Posicionamento estratégico: conceitua os termos produtos e mercados; determina a posição desses produtos (e serviços) em relação aos seus concorrentes e apresenta o resultado desse posicionamento na proposta de valor aos clientes;
2. Modelo de operações: mostra como a empresa organiza os recursos e os processos relacionados à sua cadeia de valor (interna e externa). O objetivo é entregar a proposta de valor aos clientes da empresa;
3. Modelo de relacionamento com os clientes: mostra como a empresa organiza os recursos e os processos de relacionamento com seus clientes;
4. Modelo de inovação e conhecimento: mostra como a empresa estrutura os recursos e os processos de inovação e de gestão do conhecimento;
5. Modelo econômico: mostra como a empresa cria e captura valor por meio da gestão da estrutura de custos, receita e geração de lucro;
6. Modelo de gestão: mostra como a empresa organiza o trabalho realizado internamente.

Figura 2.1: Arquitetura do Modelo de Negócios



Fonte: Pedroso (2016, p. 80).

Na proposta de Pedroso (2016), o modelo de gestão é dividido em:

- A. Cultura e valores: premissas e crenças básicas que norteiam as decisões, as ações e as interações de RH da organização;
- B. Governança e estrutura: princípios de tomada de decisão e a forma como a organização está estruturada;
- C. Sistemas de Gestão: a forma como as atividades são coordenadas e os princípios que motivam os recursos humanos da organização.

Brown e Mawson (2013) argumentaram que o alto crescimento é um processo que se inicia após empresas vivenciarem “gatilhos” ou *trigger points*, os quais podem ser do tipo endógeno (e.g. lançamento de um produto), do tipo exógeno (e.g. ambiente regulatório) ou do tipo co-determinado (e.g. *joint venture*). Tais gatilhos têm potencial de catapultar empresas para um período de crescimento que, de um lado, oferece às empresas a oportunidade de se transformarem e de aumentarem a escala e a geração de valor, mas, de outro, geram desafios em termos de habilidades para gerenciar e absorver o crescimento. Ou seja, o alto crescimento é um processo disruptivo, com o surgimento de um período de instabilidade, que altera a dinâmica organizacional e as práticas de gestão das empresas. Novas habilidades de gestão de recursos e de liderança são necessárias (OCDE, 2018). Os fundadores precisam expandir o conjunto de habilidades para lidarem com cenários mais incertos e complexos (e.g. comercial, gestão de projetos, finanças, *strategic thinking* etc.).

Capacidade de gestão é reconhecidamente um fator que aumenta a *performance* das empresas, medida em termos de rentabilidade e de taxas de sobrevivência (Banco Mundial, 2019). A literatura reconhece que os fundadores são os recursos mais importantes das *startups* e das HGFs, porque tomam as decisões estratégicas mais fundamentais da vida das empresas: qual produto e em qual mercado a empresa irá operar; quais clientes servirá e quais tecnologias utilizará (Feeser & Willard, 1990). Recentemente, este argumento tem se estendido também à alta gestão que circunscreve o fundador pela posição privilegiada que detém na HGF (Eklund, 2020; Nuscheler, Engelen, & Zahra, 2019):

Birkinshaw (2012) listou as principais funções do administrador, presentes na Teoria da Administração (Quadro 2.1). O autor definiu o modelo de gestão como decisões feitas pela alta gestão em relação a como ela define os objetivos, motiva os esforços, coordena atividades e aloca recursos.

Quadro 2.1: Quatro perspectivas em relação às funções da Administração

Autor	Funções da Administração
Henri Fayol (1967)	Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar
Luther Gulick e Lyndall Urwick (1937)	Investigar, Prever, Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar
Peter Drucker (2008)	Estabelecer Objetivos, Organizar, Motivar e Comunicar, Medir e Desenvolver
Henry Mintzberg (2009)	Estruturar e Agendar, Comunicar e Controlar, Liderar e Ligar, Fazer e Negociar

Fonte: Birkinshaw (2012, p. 35).

O alto crescimento acelera o ritmo e a complexidade com que estruturas e procedimentos são construídos internamente para que a empresa se torne de grande porte (Arbaugh & Camp, 2000). Durante o ciclo de alto crescimento, as HGFs passam por etapas em que diferentes combinações de recursos precisam ser orquestradas com a escala (Sirmon et al., 2011). A passagem de uma etapa para outra é conhecida como “*growth transitions*” (Covin & Slevin, 1997).

Fundadores e gerentes precisam saber lidar com tais transições, as quais são amplificadas pelas complexidades geradas pelo alto crescimento. Arbaugh e Camp (2000) afirmaram que as HGFs precisam passar por transições durante o crescimento, o que envolve as mudanças em pessoal, o modelo de negócios, a estrutura organizacional, o papel do CEO, a gestão financeira e o ambiente externo. As HGFs que falharem ao executar tais transições correrão o grande risco de não sobreviverem.

A capacidade de gestão dos recursos de forma eficiente é facilitada por uma cultura empreendedora efetiva. Ireland, Hitt e Sirmon (2003) argumentaram que uma cultura empreendedora efetiva é aquela em que novas ideias e criatividade são esperadas; a tomada de risco é estimulada pela empresa; as falhas são toleradas; o aprendizado é encorajado; as inovações de gestão e processos são promovidas; e a mudança contínua é vista como uma forma de gerar novas oportunidades. Os autores afirmaram que os fundadores e a alta gestão são os responsáveis por desenvolver e por nutrir a cultura empreendedora.

2.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Dada a importância do alto crescimento para a economia e para a geração de riqueza, este artigo buscou elaborar uma RSL acerca da contribuição do modelo de gestão buscando compreender como os elementos que integram o modelo de gestão proposto por Pedroso 2016, definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, pode contribuir para o alto crescimento de *HGFs*.

Tradicionalmente, a Revisão Sistemática da Literatura pode ser executada pelos seguintes passos: definição da questão de pesquisa; busca e identificação das publicações relevantes; avaliação das publicações encontradas; síntese das evidências e interpretação dos achados; e disseminação dos resultados (Pedroso, 2016). O método utilizado considerou esses passos gerais, a saber:

- **Etapa 1: Definir a questão de pesquisa.**

No escopo da Revisão Sistemática da Literatura foi considerada a seguinte questão de pesquisa: Como os elementos que integram o modelo de gestão proposto por Pedroso (2016), definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, pode contribuir para o alto crescimento de *HGFs*?

- **Etapa 2: Buscar e identificar as publicações relevantes.**

Foram realizadas buscas no banco de dados *Web of Science* com as seguintes palavras-chave: *high-growth firms*; *high-growth*; *gazelles*; *rapid growth*; *Scale up*; *Scale ups*; *Scale-up*; *HGFs*. Foram encontradas centenas de milhares e, então, foram aplicados filtros. Como primeiro filtro, foram selecionados estudos em língua inglesa. Após este filtro, um segundo filtro selecionou artigos e revisões inseridos nas categorias *Business*; *Management*; *Operations Management*. Este processo resultou em 1.417 artigos.

- **Etapa 3: Avaliar os trabalhos encontrados.**

Por meio de critérios de elegibilidade, foram realizadas revisões dos títulos, resumos e leituras na diagonal (ou *skimming*) dos trabalhos mais relevantes. Devido ao elevado número de citações, a pesquisa procurou trabalhos aderentes à questão de pesquisa. Este processo resultou em 117 artigos.

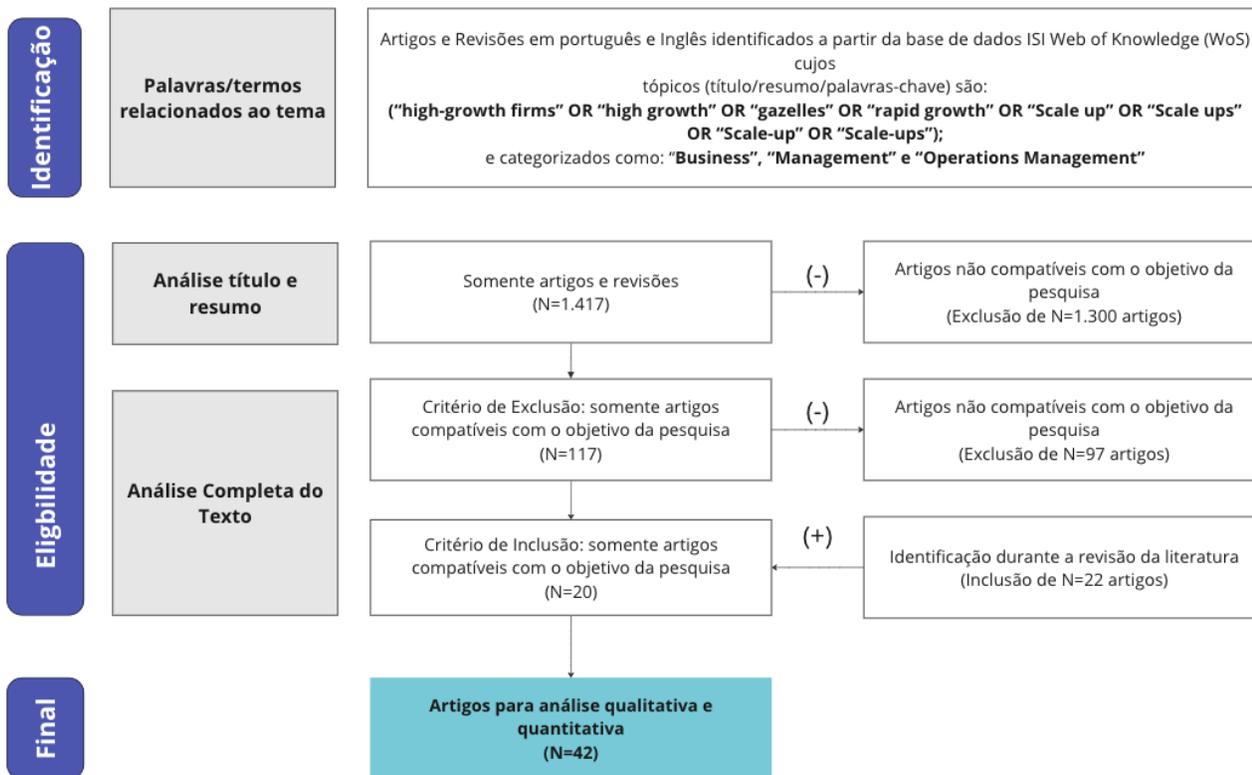
- **Etapa 4: Executar a leitura dos artigos.**

Na última etapa, foi executada a leitura completa dos artigos e foram excluídos os 97 não específicos quanto ao modelo de gestão no contexto de alto crescimento. Ademais, foram incluídos 22 artigos advindos de referência cruzada, mais notadamente do trabalho realizado por Demir, Wennberg e McKelvie (2017). Dessa forma, essa etapa resultou em 42 trabalhos para análise, os quais foram relacionados e apresentados no APÊNDICE A deste capítulo.

Os resultados da pesquisa abrangeram estudos entre 1985 e 2022. No entanto, na literatura pesquisada, a maior parte dos trabalhos foi publicada entre 2011-2022 (22 trabalhos, equivalentes a 52%). Ademais, 17 trabalhos, equivalentes a 40%, realizaram uma abordagem qualitativa e 60%, uma abordagem quantitativa.

A Figura 2.2 apresenta o resumo do que foi executado nessas etapas.

Figura 2.2: Lógica da Revisão Sistemática da Literatura acerca da relação entre o componente modelo de gestão e o alto crescimento



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os 42 artigos selecionados foram analisados guiados pelas quatro proposições mencionadas anteriormente (P1, P2, P3 e P4), relacionando o alto crescimento com os componentes do modelo de gestão em HGFs. Eles foram observados pelo ângulo dos subcomponentes do modelo de gestão proposto por Pedroso (2016), a saber: capital humano; sistemas de gestão; governança e estrutura; e cultura e valores. Os resultados obtidos foram:

- Capital humano: 79% (em 33 dos 42 trabalhos);
- Sistemas de gestão: 62% (em 26 dos 42 trabalhos);
- Governança e estrutura: 38% (em 16 dos 42 trabalhos);
- Cultura e Valores: 29% (em 12 dos 42 trabalhos).

Quando considerado o universo de todas as citações (um trabalho pode apresentar mais de uma citação), a distribuição dos quatro subcomponentes analisados foi a seguinte:

- 1 Subcomponente: 31% (em 13 dos 42 trabalhos);
- 2 Subcomponentes: 45% (em 19 dos 42 trabalhos);
- 3 Subcomponentes: 7% (em 3 dos 42 trabalhos);
- 4 Subcomponentes: 17% (em 7 dos 42 trabalhos).

2.4.1 Capital Humano

O subcomponente Capital Humano foi citado em 33 dos 42 estudos analisados. Os trabalhos discutiram extensivamente temas relacionados ao conhecimento, habilidades e experiências (Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017). O resultado do presente trabalho não apenas se junta a estes, como adiciona novas discussões acerca das motivações e da evolução dos fundadores e da alta gestão na jornada de alto crescimento das HGFs, da educação e habilidades e das experiências profissionais prévias.

2.4.1.1 Fundadores e alta gestão

Brüderl e Preisendörfer (2000) argumentaram que o ponto de partida para explicar o alto crescimento em HGFs é a proposição de que o grupo fundador abra a empresa com intenção e ambição de fazê-la crescer. Esta proposição é importante porque se afasta da discussão de crescimento como resultado de um processo aleatório (“sorte”) e acentua os atributos psicológicos dos atores envolvidos. Segundo os autores, a intenção de crescimento seria uma condição necessária, mas não suficiente, para explicar o alto crescimento. Os fundadores também precisam deter o capital financeiro para crescer o negócio; ter disponibilidade de capital humano para gerir a empresa; e ter produtos e oferecer serviços pela empresa para atender à demanda. Fischer et al. (1997) apontaram que os fundadores e a alta gestão de empresas de alto crescimento apresentam tanto a intenção de crescer, como também a ideia temporal de quando este crescimento precisa ser atingido.

Gundry e Welsch (2001), ao realizarem um estudo com 240 HGFs e 263 não-HGFs, descobriram que empreendedores de empresas com alto crescimento são rotulados como “ambiciosos” e apresentam as seguintes características: intenção estratégica que enfatiza crescimento de mercado e mudança tecnológica; alto compromisso com o sucesso da HGF; alta

capacidade de se sacrificar em nome do negócio; planejamento antecipado ao crescimento; preocupação com a qualidade e a reputação da empresa; capitalização adequada; uso de diferentes formas de capitalização; e uso de estrutura organizacional que privilegia times e forte liderança.

Barringer, Jones e Neubaum (2005) encontraram relação entre as empresas com missão orientada para crescimento e a presença do alto crescimento.

Geuvers (2016) desenvolveu um novo constructo, denominado “*growth momentum*”, a partir de um método em que colocou os CEOs de 6 *Gazelles* no centro da pesquisa. O autor explicou que o “*growth momentum*” é observado quando os colaboradores de HGFs entendem os objetivos das empresas e estão motivados e empoderados para atingi-los. Hambrick e Crozier (1985) recomendaram que as empresas, nesta fase de crescimento, selecionem um CEO profissional. Os autores sugerem que empresas lideradas por profissionais apresentam maiores taxas de crescimento do que as lideradas por seus fundadores.

Entretanto, Willard, Krueger e Feeser (1992), ao investigarem 155 HGFs, não encontraram suporte para o argumento de que os fundadores são incapazes de terem êxito na liderança de HGFs. Segundo os autores, há trabalho de natureza empreendedora e de natureza gerencial, e esses não são a mesma coisa. A maioria das pessoas pode executar ambas, mas somente uma minoria é atraída por ambas igualmente. Para evitarem que sejam substituídos por CEOs profissionais, os fundadores devem evoluir ao longo do crescimento das empresas.

Neste sentido, Churchill e Lewis (1983) propuseram um modelo de cinco fases e destacaram que o alto crescimento muda as regras para os fundadores entre a Fase III (“sucesso”, fase em que a viabilidade da adequação entre produto e mercado foi alcançada) e a Fase IV (“decolagem”, fase de alto crescimento). Para “decolar”, os fundadores precisam desenvolver a capacidade de delegar os sistemas de controle, o planejamento estratégico, a qualidade e a “diversidade” no quadro de colaboradores e a capacidade de gestão do fluxo de caixa.

Chan, Bhargava e Street (2006) apontaram que a transição da gestão direta para a gestão indireta, em contexto de alto crescimento, precisa ser encarada, o quanto antes possível, como alta prioridade no ciclo de crescimento. Dillen et al. (2019), em um estudo recente, seguiram a mesma linha ao sustentarem que fundadores podem ser bem-sucedidos como líderes de HGFs. Mas, ressaltaram que isso só é possível se, tal como argumentado por Churchill e Lewis (1983), o fundador desenvolver novos papéis ao longo do ciclo de vida da empresa, a saber:

- Fase 1: Fundador no papel “técnico-funcional”:
 - Os fundadores executam tarefas funcionais que, eventualmente, possam ser tarefas dos níveis mais inferiores da organização (e.g. operar linha de produção);
 - A energia dos fundadores é absorvida ao fazer e vender o produto ou o serviço;
 - Os fundadores possuem capacidade técnica e conhecimento para executar atividades funcionais;
 - As tarefas de gestão são restritas aos fundadores.
- Fase 2: Fundador no papel “gerencial”:
 - As tarefas funcionais passam a ser executadas por colaboradores contratados;
 - Os fundadores passam a ser responsáveis por grupo de pessoas e por departamentos diferentes;
 - As habilidades de coordenação de atividades (e.g. orçamento), comunicação de metas e práticas de recursos humanos (e.g. motivação, avaliação de *performance*) passam a ser exigidas.
- Fase 3: Fundador no papel “estratégico”:
 - As tarefas de gestão são completamente transferidas para colaboradores em posição de gestão;
 - Os fundadores passam a avaliar o ambiente de mercado, selecionar oportunidades promissoras, focar em desenvolvimento de novos negócios e na formulação de estratégia;
 - As habilidades de geração de estratégias de crescimento, de reconhecimento de oportunidades passam a ser exigidas.

2.4.1.2 Educação e habilidades

Muitos estudos têm sustentado que a dimensão educação é um atributo crítico para o sucesso de empresas, especialmente em HGFs (Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017). A educação estimula o desenvolvimento de habilidades que permitem aos fundadores e à alta gestão compreenderem o ambiente de negócios, lidarem com diferentes partes interessadas (e.g. fornecedores, colaboradores, clientes etc.), tomarem melhores decisões e aplicarem conhecimento

técnico às operações (Lecuna, Cohen, & Chavez, 2017). Apesar de tal importância, a literatura explorou diferentes ângulos e conceitos de educação (e.g. anos de estudo, posse, ou não, de títulos).

Brüderl e Preisendörfer (2000) encontraram uma relação positiva entre o nível de escolaridade dos fundadores de HGFs (anos de estudo) e o alto crescimento. Almus (2002), por sua vez, descobriu que o nível de escolaridade é importante tanto para os fundadores quanto para a alta gestão. Além disso, concluiu que as empresas que possuem colaboradores com PhD contam com maiores chances de experimentarem o alto crescimento.

Barringer, Jones e Neubaum (2005) encontraram uma relação positiva entre educação universitária e o alto crescimento em HGFs. Ademais, outros estudos apontaram que o nível de escolaridade estimula o desenvolvimento de habilidades, sendo um preditivo de crescimento acelerado futuro (Lopez-Garcia & Puente, 2012) e que nível de escolaridade inadequado entre os gerentes é uma barreira ao crescimento (Lee, 2014).

No caminho oposto, Nuscheler, Engelen e Zahra (2019) não encontraram evidências de que o estudo direcionado, focado em empreendedorismo contribui para o crescimento das HGFs. Além disso, a literatura também sugere que o capital humano, em relação ao nível de escolaridade, terá papel importante no futuro, porque atividades intensivas em conhecimento são cada vez mais necessárias (Bosma et al., 2004). Eklund e Crieckingen (2022) concluíram que, apesar de grupos de pessoas com formação educacional similar, em geral, alcançarem consenso mais rápido que grupos diversos, a diversidade educacional relaciona-se com o alto crescimento.

Dentre as dimensões do capital humano, pouco exploradas por pesquisadores de alto crescimento, encontram-se as habilidades cognitivas (Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017). A literatura analisada apresentou dois trabalhos que se dedicaram a tais habilidades, as quais não se desenvolvem necessariamente em função do nível de escolaridade mais elevado. Muurlink et al. (2012) sugeriram que os fundadores e a alta gestão de HGFs podem ficar cognitivamente paralisados ao terem que responder a crises provocadas pelo alto crescimento. Para os autores, a liderança das HGFs equipadas com educação formal em gestão tende a recorrer às mesmas ferramentas e aos conceitos ao lidarem com as tensões provocadas pelo crescimento. Dessa forma, a ignorância seria uma “benção”, não por reduzir o senso de responsabilidade, mas por permitir à empresa adotar uma abordagem mais flexível na elaboração de soluções para os desafios de alto crescimento.

Baum et al. (2010) investigaram como diferentes tipos de inteligência levam ao alto crescimento das HGFs. Os autores definiram estes tipos de inteligência da seguinte forma:

- Inteligência prática (*practical intelligence*): conhecimento oriundo do acúmulo de habilidades, conhecimento tácito e capacidade de aplicá-los aos problemas do dia a dia. Fundadores com inteligência prática são conhecidos como sendo “*street smart*” porque conseguem conviver e lidar com diferentes tipos de pessoas, situações e dificuldades;
- Inteligência criativa (*creative intelligence*): capacidade de gerar ideias novas e de qualidade, as quais atendem às necessidades e às tarefas impostas pelo ambiente;
- Inteligência analítica (*analytical intelligence*): capacidade de aprender, lembrar e extrair informações rapidamente. Ela ajuda a analisar e a avaliar cenários complexos, contribuindo para uma tomada de decisão eficiente.

Baum et al. (2010) reforçaram ainda que a posse dos diferentes tipos de inteligência não é suficiente para atingir o alto crescimento. Os fundadores também precisam ter confiança na capacidade de que podem aplicá-las nas empresas (*Entrepreneurial Self-Efficacy*). Os fundadores acreditam que possuem todos os recursos necessários e que podem aplicá-los ao buscarem atingir os objetivos de negócios (Chen, Greene, & Crick, 1998; Littunen & Tohmo, 2003).

2.4.1.3 Experiências profissionais prévias

Experiências profissionais prévias, na mesma indústria em que a HGF opera, têm sido o tipo de experiência mais estudada pela literatura. Muitos estudos ressaltaram a importância da experiência dos fundadores na indústria para o crescimento acelerado (Barringer, Jones, & Neubaum, 2005; Shuman, Shaw, & Sussman, 1985). A experiência na indústria tem sido medida em número de trabalhos anteriores ou em número de anos aos quais o indivíduo se dedicou à determinada indústria (Siegel, R., Siegel, E., & Macmillan, 1993). Experiências anteriores oferecem aos fundadores conhecimento específico acerca de tecnologias, clientes, fornecedores e rede de parceiros relevantes para o crescimento da indústria. Este conhecimento é levado de um projeto à HGF (Florin, Lubatkin, & Schulze, 2003).

Em conclusão semelhante, Feeser e Willard (1990) mostraram que os fundadores de HGFs com experiência em indústrias semelhantes são importantes para as estratégias bem-sucedidas. R.

Siegel, E. Siegel e Macmillan (1993) apontaram que a necessidade de ter experiência em empreendedorismo diminui se o fundador possuir experiência prévia na indústria.

Entretanto, Nuscheler, Engelen e Zahra (2019) encontraram evidências de que o único tipo de experiência relevante é a do passado empreendedor, ou seja, aquela em que os fundadores e a alta gestão obtêm por terem passado por outras HGFs, mesmo provenientes de indústrias diferentes.

2.4.2 Sistemas de Gestão

O subcomponente sistemas de gestão foi citado em 26 dos 42 estudos analisados. O alto crescimento cria desafios gerenciais cuja resolução exige o desenho de sistemas colaterais que mobilizem todo o quadro de colaboradores em direção a uma visão de negócio compartilhada e que apoie a estratégia da HGF (Fombrun & Wally, 1989).

O aumento do porte da empresa compromete a *performance* das HGFs, porque reduz a capacidade de os fundadores controlarem o seu funcionamento, deteriorando o processo de tomada de decisão (López, Neves, & Cunha, 2019). Ademais, o crescimento gera demanda por efetiva coordenação e comunicação (vertical e horizontal) das atividades da empresa. A capacidade de executá-las, satisfatoriamente, resulta na elaboração e na formalização de como a empresa organiza seu trabalho interno (Willard, Krueger, & Feeser, 1992). Nesse contexto, a formalização, definida como a documentação de um conjunto de procedimentos aceitos pela literatura como apropriados para enfrentar os desafios impostos pelo alto crescimento, contribui positivamente para a *performance* das HGFs, porque diminui as ambiguidades e os conflitos relacionados aos papéis dos indivíduos (López, Neves, & Cunha, 2019).

Entre os diferentes tipos de sistema de gestão, este trabalho focou naqueles voltados à Gestão de Recursos Humanos (*Human Resources Management* - HRM). A maioria dos artigos analisados destacou as práticas de HRM, resultado que está em linha com as descobertas feitas por Demir, Wennberg e McKelvie (2017), no estudo em que propuseram um modelo conceitual com cinco alavancas de alto crescimento, dentre elas, as práticas de HRM. Dentre os trabalhos analisados nesta RSL, alguns citam as práticas de planejamento (e.g. financeiro), enquanto outros não qualificam que tipo de sistema de gestão está relacionado ao alto crescimento.

A literatura revisada dividiu as práticas de HRM em: (1) recrutamento e seleção; (2) treinamento; e (3) sistemas de incentivo. Hambrick e Crozier (1985) estão entre os pioneiros que descobriram a importância de tais práticas para o alto crescimento. López, Neves e Cunha (2019) apontaram que os efeitos da formalização de práticas de HRM em *gazelles* ainda são incertos. Kidney, Harney e O’Gorman (2017), por sua vez, valendo-se de entrevistas em profundidade, identificaram que as práticas de HRM são vistas como as maiores fraquezas de empresas que experimentam o alto crescimento. Tais desafios não estão associados a determinadas indústrias ou setores (Chan, Bhargava, & Street, 2006; Hambrick & Crozier, 1985). Wilkinson et al. (2022) concluíram que, apesar de HGFs serem mal equipadas com conhecimento formal de RH, elas reagem rapidamente a mudanças de forma *ad hoc* e adotam flexibilidade organizacional em meio ao caos provocado pelo crescimento.

2.4.2.1 Recrutamento e Seleção

Hambrick e Crozier (1985) indicaram que HGFs bem-sucedidas, que contam com um Departamento de Recursos Humanos profissional, conseguem enfrentar as pressões provenientes do alto crescimento. Os profissionais contratam melhor e com maior velocidade que a média de empresas e conseguem executar melhor a orientação inicial dos novos contratados.

Chan, Bhargava e Street (2006) e Fombrun e Wally (1989) argumentaram que práticas de recrutamento e seleção dependem do tipo de estratégia adotada pela empresa. De um lado, HGFs que perseguem uma estratégia com foco em inovação e em novas tecnologias buscam talentos fora da empresa; de outro, HGFs que adotam uma estratégia com foco em custo e qualidade, principalmente no caso das empresas de maior porte, tendem a adotar mais planejamento e a desenvolver mercados internos de talentos.

Fischer et al. (1997) apresentaram evidências de que as HGFs não selecionam novos quadros baseadas, necessariamente, nos talentos dos candidatos. Os autores afirmaram que as HGFs preferem contratar pessoas que possuem capacidade para lidar com o alto crescimento, que apresentam mentalidade flexível, que trabalham por longas jornadas e que compartilham uma visão comum de empresa.

Dillen et al. (2019), após realizarem quatro estudos de casos, recomendaram que as HGFs preservem a qualidade do capital humano da empresa, por meio de uma rígida política de

recrutamento. Os autores reconheceram que as HGFs ficam tentadas a contratar novos colaboradores rapidamente, para suprirem a grande quantidade de atividades. Entretanto, a pressa por preencherem posições disponíveis nas empresas pode levá-las a contratar pessoas que não possuem os pré-requisitos, a cultura e a atitude esperados para a posição. Este comportamento adotado pela empresa pode impedir que ocorra o processo de delegação de atividades para novas pessoas e, como resultado, acabam comprometendo o crescimento futuro da empresa.

2.4.2.2 Treinamento

A RSL considerou as atividades de treinamento. Barringer, Jones e Neubaum (2005) demonstraram que há uma relação positiva entre treinamento de colaboradores, boas práticas e alto crescimento. Barbero, Casillas e Feldman (2011), ao estudarem as HGFs espanholas, identificaram que, em todos os níveis hierárquicos, o treinamento é importante para as empresas que têm uma estratégia baseada em inovação.

Giotopoulos et al. (2022) mostraram que existem dois padrões na gestão de Recursos Humanos (RH): HGFs de maior porte tendem a empregar pessoas com menor nível de escolaridade e a investir em treinamentos. Do lado oposto, HGFs de menor porte preferem contratar colaboradores com conhecimentos específicos adquiridos com formação educacional avançada e, assim, evitar investimentos em treinamentos.

Demir, Wennberg e McKelvie (2017) apontaram o treinamento como um elemento que aumenta a competitividade das HGFs porque gera “*capabilities*” que são difíceis de serem copiadas pelos competidores. López, Neves e Cunha (2019), após realizarem pesquisa com 101 CEOs de empresas em Portugal, argumentaram que a formalização de práticas de HRM, em especial o treinamento, são apenas eficazes para HGFs de maiores portes.

2.4.2.3 Sistemas de incentivo

Retenção de colaboradores requer um adequado sistema de incentivos (Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017). Hambrick e Crozier (1985) observaram que empresas que foram bem-sucedidas ao enfrentarem o alto crescimento converteram remuneração fixa (salário) em custo variável (participação acionária, via opções de ações ou unidades restritas de ações), idealmente de

forma diferida. Tal expediente propaga um sentimento de dono entre os colaboradores, direcionando-os aos objetivos de longo prazo da empresa.

Em linha com esta descoberta, Barringer Jones e Neubaum (2005) mostraram que práticas de HRM, que oferecem incentivos financeiros e opções de ações aos colaboradores, obtiveram uma relação positiva com o alto crescimento. Nicholls-Nixon (2005), por sua vez, apontou que sistemas de remuneração são as ferramentas de RH mais efetivas para implementar uma estratégia de negócio que resulte em bom desempenho econômico. Entretanto, Ensley, Pearson e Sardeshmukh (2007), ao estudarem a dispersão da estrutura de pagamento entre gerentes pares (dispersão horizontal), em empresas familiares e não familiares, sugeriram que programas de incentivos mal desenhados podem gerar efeitos adversos nas HGFs.

A literatura revisada também mencionou os instrumentos não financeiros que motivam os colaboradores. Geuvers (2016) indicou que HGFs são menos suscetíveis a seguir modelos de motivação tradicionais (salários ou bônus), pelo contrário, elas tendem a apresentar uma preferência por modelos de motivação que privilegiam avaliações de desempenho recorrentes e que ressaltam a cultura de trabalho conjunto. Além disso, os autores argumentaram que quanto mais o CEO trabalha na cultura da empresa e quanto mais *feedback* é oferecido, mais os colaboradores entenderão os objetivos da empresa e ficarão motivados e empoderados para atingi-los.

2.4.3 Governança e Estrutura

O subcomponente governança e estrutura foi citado em 16 dos 42 estudos analisados. A literatura revisada convergiu para a ideia de que alto crescimento provoca mudanças significativas na estrutura de HGFs.

Willard, Krueger e Feeser (1992) descreveram que o aumento da complexidade organizacional supera a capacidade de os fundadores processarem informações e tomarem decisões. Nesse cenário, o desempenho da empresa deteriora-se pela lenta (ou inexistente) tomada de decisão, por desafios na delegação de tarefas e autoridade e pela falta de capacidade (ou de vontade) dos fundadores de aprenderem um novo conjunto de habilidades necessárias para o sucesso de uma empresa maior.

López, Neves e Cunha (2019) apontaram que o alto crescimento compromete o desempenho das HGFs porque reduz a habilidade dos fundadores ou dos gerentes de controlarem toda a organização, debilitando o processo de tomada de decisão. Além disso, o alto crescimento também diminui a produtividade dos colaboradores por conta da falta de clareza em relação às responsabilidades e aos papéis por eles desempenhados na empresa. Uma das maiores barreiras ao crescimento é a falta de habilidade dos empreendedores em estabelecer modelos organizacionais adequados (Chan, Bhargava, & Street 2006; Kidney, Harney, & O’Gorman, 2017). HGFs bem-sucedidas logram lidar com as tensões impostas pelo crescimento (Hambrick & Crozier, 1985).

A RSL deixou entrever que, cedo ou tarde, as HGFs necessitam construir estruturas que existem em empresas de grande porte (Fombrun & Wally, 1989). Empresas de grande porte e estabelecidas possuem experiência organizacional acumulada acerca de procedimentos e rotinas, do quadro de colaboradores mais experientes e dos relacionamentos internos mais fortes. Por outro lado, empresas mais jovens, algumas delas HGFs, dispõem de relacionamentos internos emergentes e frágeis, e falta de papéis e de responsabilidades bem definidos (Birkinshaw & Goddard, 2009; López, Neves, & Cunha, 2019). Ademais, à medida que as empresas vão se tornando grandes e rentáveis, a taxa de crescimento vai desacelerando. Elas perdem flexibilidade e adotam estruturas burocráticas (Fischer et al., 1997).

Para minimizar dores organizacionais geradas pelo crescimento, Hambrick e Crozier (1985) recomendaram que processos de uma “*big-company*” fossem suplementados e que não substituíssem as práticas existentes. Para isso, é crucial que os fundadores tenham capacidade para visualizar a *scale-up* como uma empresa de grande porte e se antecipem às mudanças necessárias. Os autores sustentaram este argumento ao citarem a formalização de práticas de recrutamento adotadas por HGFs bem-sucedidas que se imaginavam como empresas de grande porte ainda no momento anterior ao do alto crescimento: “*The team for tomorrow is hired and developed today*” (A equipe de amanhã é contratada e desenvolvida hoje, tradução livre do autor) (Hambrick & Crozier, 1985, p. 32).

Fombrun e Wally (1989) argumentaram que as empresas precisam encontrar um equilíbrio entre implementar uma estrutura centralizada ou uma cultura descentralizada. Nicholls-Nixon (2005) mostrou que as empresas devem ajustar a estrutura organizacional por meio de um processo transformador de quatro passos que minimize tempos de transição provocados pelo alto crescimento, a saber:

1. Projetar o estado futuro do ambiente competitivo em que se encontra a HGF;
2. Imaginar os tipos diferentes de configuração organizacional que se encaixam no estado futuro projetado;
3. Reconfigurar a organização com o objetivo de reduzir o período em que a estrutura existente se encontra inadequada;
4. Monitorar, continuamente, as mudanças do ambiente competitivo e as tendências que exigem novas mudanças da estrutura organizacional.

Ademais, Nicholls-Nixon (2005) ainda apontou que as transições são mais eficazes quando emergem de interações auto-organizadas entre membros da empresa.

HGFs raramente conseguem desenhar estruturas que acompanham o ritmo proveniente de alto crescimento e, por isso, precisam ser capazes de se auto-organizarem continuamente para responderem às mudanças em tempo real. Nicholls-Nixon (2005) esclareceu que o princípio que norteia tal comportamento teve origem nos estudos de ciências complexas (*complexity sciences*), os quais sugerem que comportamento auto-organizado emerge em empresas que possuem algo denominado “*deep structure*”. “*Deep structure*” refere-se a um conjunto simples de regras compartilhadas que definem a lógica do negócio, as razões de existência e os princípios básicos da organização.

Estas estruturas orientam as ações e as reações individuais e permitem que os colaboradores desenvolvam respostas flexíveis e inovadoras para as situações que surgem. Ou seja, elas guiam os indivíduos para tomarem decisões e ações quando as informações são recebidas. Estas regras compartilhadas apoiam comportamentos auto-organizados para a tomada de decisão, quando sistemas e estruturas formais não conseguem acompanhar o alto crescimento. Para ilustrar este argumento, Nicholls-Nixon (2005) apresentou o relato de um CEO de uma das HGFs, entrevistado como parte do trabalho. Segundo ele:

Como você está sempre atrasado no desenvolvimento de sistemas, precisa confiar em mais do que sistemas para crescer. Você precisa fornecer diretrizes sobre o que a empresa representa, onde ela está e onde estão os limites. Então, você precisa da boa vontade das pessoas que trabalham para você para encontrar maneiras de fazer as coisas quando os sistemas não estão lá para permitirem que você faça isso (Nicholls-Nixon, 2005, p. 81, tradução livre do autor³).

³ Texto original em língua inglesa: “*Because you are always behind in systems developments, you have to rely on more than systems to grow. You need to provide guidelines for what the company represents, where it is and where the*

Em linha com a descoberta acima, a literatura revisada recomendou que HGFs criem estruturas baseadas em equipes (*team-based*). Estas estruturas enfatizam o valor de todos os colaboradores, independentemente dos papéis específicos, da simplicidade ou da complexidade das tarefas que precisam ser executadas. Além disso, todos os processos gerenciais são feitos por meio de grupos de colaboradores com mais autonomia e autoridade para a tomada de muitas decisões, sem necessidade de aprovações por parte da liderança. Como resultado, esta estrutura permite que HGFs respondam rapidamente às mudanças no ambiente externo (Gundry & Welsch, 2001; Littunen & Tohmo, 2003) e cresçam mais rapidamente (Littunen & Tohmo, 2003).

2.4.4 Cultura e Valores

O subcomponente cultura e valores foi citado em 12 dos 42 estudos analisados. Embora seja o subcomponente com menor número de referências na RSL, a leitura atenta dos trabalhos deixou entrever que cultura e valores são imprescindíveis para as HGFs que almejam construir de forma bem-sucedida os demais subcomponentes e superar os desafios impostos pelo alto crescimento.

Ireland, Hitt e Sirmon (2003) definiram cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados (e.g. o que é importante) e de crenças (e.g. como as coisas funcionam) que moldam as estruturas das empresas e as ações de seus membros para produzirem normas de comportamento (e.g. a forma como o trabalho é realizado na organização). De modo mais formal, os autores definiram cultura em seis características, a saber:

(1) premissas básicas compartilhadas que são (2) inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo que, enquanto (3) aprendem a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna em formas, (4) tenham funcionado o suficiente para serem consideradas válidas e, dessa forma, (5) podem ser ensinadas a novos membros do grupo como (6) uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003, p. 970).

boundaries are. Then, you need the goodwill of the people who work for you to find ways to get things done when systems aren't there to enable you to do it" (Nicholls-Nixon, 2005, p. 81).

A cultura influencia o esquema cognitivo que afeta a forma como os membros da organização percebem problemas e como eles enxergam o ambiente competitivo em que as HGFs se encontram (Johnson, 2002).

Valores compartilhados nascem do compromisso dos fundadores e, em parte, dos sistemas e processos que reforçam a cultura (Fombrun & Wally, 1989). Em HGFs bem-sucedidas, a visão original da empresa é constante e cuidadosamente reforçada. As empresas contratam apenas candidatos que se encaixam em seus padrões e em seus valores (Hambrick & Crozier, 1985).

É importante que as empresas desenvolvam uma cultura apropriada e aderente ao cenário de alto crescimento (Ford & Ungaro, 2020; Picken, 2017). Empresas não podem comprometer a qualidade do capital humano e precisam reforçar a política de recrutamento e de seleção. Entretanto, a cultura depende da estratégia adotada. Fombrun e Wally (1989) apontaram que a estratégia influencia significativamente a cultura em um cenário de alto crescimento.

Enquanto, em um extremo, estratégias com foco em custo geram uma cultura mais hierárquica com procedimentos formais; em outro, estratégias focadas em tecnologia incentivam uma cultura de tomada de risco, delegação de tarefas e estrutura de incentivos baseada em participação acionária. Como resultado, a alta complexidade e a turbulência gerada pelo alto crescimento aceleram a autonomia e a participação dos colaboradores na tomada de decisão. Novamente, Nicholls-Nixon (2005) apresentou o relato de outro CEO, que mencionou a cultura em uma *scale-up*:

A cultura é voltada para a tomada de decisões. Busque perdão em vez de pedir permissão. Alguém entra aqui e me pergunta e... eles dizem que devemos fazer isso ou aquilo, e eu digo que não me importo... quando chegar a hora eu pego o ritmo e posso tomar a decisão. O que significa que você mesmo deve tomar a decisão. Espero que isso fique arraigado em toda a organização (Nicholls-Nixon 2005, p. 81, tradução livre do autor⁴).

A literatura converge, portanto, para que os fundadores e os executivos sêniores tenham consciência de que a intervenção nos aspectos culturais das organizações não deve ser feita uma única vez na vida das empresas. A cultura organizacional deve ser continuamente monitorada e

⁴ Texto original em língua inglesa: “The culture is oriented toward making decisions. *Seek forgiveness instead of seek permission. Somebody comes in here and asks me and... they say should we do this or this, and I say I don’t care... by the time I get up to speed I might as well make the decision. Which means you should make the decision yourself. Hopefully that gets ingrained across the organization*” (Nicholls-Nixon, 2005, p. 81).

ajustada em linha com as ambições da empresa. Entretanto, a literatura também alerta para os desafios oriundos do surgimento de subculturas.

Strengers et al. (2022), após terem realizado 116 entrevistas com gerentes sêniores em 5 HGFs, apresentaram evidências de que se torna difícil manter uma cultura única quando a organização atinge o patamar de 40-50 colaboradores, principalmente entre os níveis estratégico e operacional. Os autores concluíram que uma cultura que privilegia hierarquia deve ser minimizada porque ela se relaciona negativamente com a *performance* das HGFs. De forma alternativa, a recomendação é estabelecer uma cultura na qual todos os colaboradores sintam-se como se fossem extensão da família e estimulem a criatividade e a flexibilidade, as quais se relacionam positivamente com a *performance* das HGFs. Assim, os fundadores precisam criar uma cultura organizacional em que todos os colaboradores façam parte da jornada de crescimento.

Os fundadores são os recursos mais importantes das HGFs, porque tomam as decisões estratégicas mais fundamentais da vida das empresas (Feeser & Willard, 1990). Para serem bem-sucedidos na tarefa de conduzir a empresa em momento de alto crescimento, os fundadores precisam também escalar a si próprios. Geuvers (2016) mostrou que quanto mais os CEOs trabalham na cultura da empresa, mais a empresa gerará oportunidades de crescimento. Dillen et al. (2019) não recomendam que se contrate candidatos sem a cultura adequada, porque compromete o crescimento futuro.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

HGFs são importantes pelos impactos na economia, pela geração de empregos líquidos e pelo aumento de produtividade de uma região ou mesmo de uma indústria. A RSL realizada convergiu para a ideia de que o alto crescimento provoca mudanças significativas na estrutura de HGFs. Além disso, o alto crescimento aumenta a complexidade organizacional superando, assim, a capacidade dos fundadores de processarem informações e de tomarem decisões.

Assim sendo, o presente artigo consistiu em uma RSL acerca da contribuição do modelo de gestão como um dos determinantes do alto crescimento observado em HGFs. Foram analisados 42 artigos e os resultados permitiram segmentar a análise em: capital humano; sistemas de gestão; governança e estrutura; e cultura e valores.

Em linha com a obra pioneira de Penrose (2009), originalmente publicada em 1959, este artigo demonstrou como um modelo de gestão adequado pode contribuir para o alto crescimento de HGFs.

A literatura revisada apontou que fundadores com ambição de crescimento, educação e experiências prévias e capacidade de desenvolver habilidades gerenciais e estratégicas possuem maiores chances de manter altas taxas de crescimento das HGFs que lideram.

Constatou-se que HGFs bem-sucedidas contam com um Departamento de Recursos Humanos que consegue enfrentar as pressões provenientes do alto crescimento por meio de boas práticas de contratação, treinamento e sistemas de incentivos.

Além disso, a RSL permitiu constatar que as HGFs contam também com uma estrutura organizacional baseada em equipes (*team-based*) e com modelos de interações auto-organizados, que facilitam a tomada de decisões.

Por fim, os trabalhos analisados demonstraram que a cultura e os valores são imprescindíveis para as empresas que almejam atrair capital humano de qualidade, construir sistemas de gestão ágeis na tomada de decisão e suportar as pressões impostas pelo alto crescimento.

No entanto, este estudo não focou na maneira como as empresas crescem de forma acelerada, o que se apresenta como uma limitação do mesmo. Assim, sugere-se que pesquisas futuras venham a explorar esses caminhos e os desafios de HGFs durante a fase de alto crescimento. Além disso, destaca-se ainda que há oportunidades para maior exploração da forma como as HGFs desenvolvem ou desenvolverão seus modelos de gestão durante a fase de alto crescimento e que as fontes consultadas sejam ampliadas para outras bases de dados além da *Web of Science*.

Portanto, este artigo buscou explorar a literatura relacionada ao tema de alto crescimento e estabeleceu conexões significativas com os principais componentes do modelo de negócios das empresas, em particular, com o modelo de gestão de *High-Growth Firms* (HGFs). Ao destacar a importância do modelo de gestão de HGFs, o artigo enfatizou a necessidade de uma abordagem estratégica e eficiente na gestão dessas empresas em rápido crescimento. Essa constatação pode orientar líderes e empreendedores na implementação de práticas e de processos que maximizem o potencial de crescimento e o desempenho sustentável de suas organizações.

REFERÊNCIAS

- Almus, M. (2002). What characterizes of fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497–1508. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00036840110105010>.
- Anyadike-Danes, M., Bonner, K., Hart, M., & Mason, C. (2009, outubro). *Measuring business growth: High growth firms and their contribution to employment in the UK*. London: NESTA. Recuperado de https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/18370/1/Measuring_business_growth.pdf.
- Arbaugh, J. B., & Camp, S. M. (2000). Managing growth transitions: Theoretical perspectives and research directions. *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, 1. ed., 308–328. [S.l.]: Blackwell Publishing Ltd. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/9781405164214.ch15>.
- Banco Mundial. (2019). *High-Growth Firms: Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies*. Washington, DC: World Bank. Recuperado de <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1368-9>.
- Bandeira-de-Mello, R., Marcon, R., Camilo, S. P. O., & Xavier, W. G. (2009). O efeito da estrutura de capital no valor das firmas: Uma análise baseada na Resource-Based-View. In: XXXIII EnANPAD, 2009, São Paulo. *Anais do XXXIII EnANPAD*, 2009. v. 1, 1-16.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 671–694. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242610378287>.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663–687. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>.
- Bastos, P., & Silva, J. (2018). *The Origins of High-Growth Firms: Evidence from Brazil*. Mimeo, Washington, DC: World Bank.
- Baum, J. R., & Bird, B. J. (2010). The successful intelligence of high-growth entrepreneurs: Links to new venture growth. *Organization Science*, 21(2), 397–412. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0445>.
- Birch, D. L. (1981). Who creates jobs? *The Public Interest*, 65, 3–14. Recuperado de <https://www.nationalaffairs.com/storage/app/uploads/public/58e/1a4/d1c/58e1a4d1c3a8b337601888.pdf>.
- Birch, D. L., Haggerty, A., & Parsons, W. (1995). *Who's Creating Jobs?* Cambridge, Mass.: Cognetics, Inc.
- Birch, D. L., & Medoff, J. (1994). Gazelles. In: Solomon, L. C., & Levenson, A. R. (Eds.), *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. Colorado: Westview Press, 159-167.
- Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. 1. Ed. Roboken: John Wiley & Sons.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 80–90. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/what-is-your-management-model/>.
- Bosma, N., Praag, M., Thurik, R., & Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227–236. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032032.21192.72>.

- Bravo-Biosca, A. (2010). *Growth Dynamics, Exploring business growth and contraction in Europe and the US*. London: Nesta, 1–25. Recuperado de https://media.nesta.org.uk/documents/a_look_at_business_growth_and_contraction_in_europe.pdf.
- Bravo-Biosca, A. (2011). *A look at business growth and contraction in Europe*. London: Nesta, 1–31. Recuperado de www.nesta.org.uk/wp11-02.
- Brown, R., Mason, C., & Mawson, S. (2014). *Increasing 'The Vital 6 Percent': Designing effective public policy to support high growth firms*. London: Nesta, working paper 14/01, ed. jan. Recuperado de <https://doi.org/ISSN 2050-9820>.
- Brown, R., & Mawson, S. (2013). Trigger points and high-growth firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 279–295. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14626001311326734>.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (2000). Fast-growing businesses. *International Journal of Sociology*, 30(3), 45–70. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15579336.2000.11770218>.
- Chan, Y. E., Bhargava, N., & Street, C. T. (2006). Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 426–440. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00180.x>.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3).
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., Johansson, D., & Wennberg, K. (2014). Whom do high-growth firms hire? *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 293–327. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtt051>.
- Comissão Europeia. (2016). *Europe's next leaders: The Start-up and Scale-up Initiative*. Strasbourg: European Parliament. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52016DC0733>.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1997). High growth transitions: Theoretical perspectives and suggested directions. In: Sexton, D. L. & Smilor, R. W. (Eds.). *Entrepreneurship 2000*, 99–126. Carrollton, United States: Upstart Publishing Company.
- Daunfeldt, S.-O., Elert, N., & Johansson, D. (2016). Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? *Industrial and Corporate Change*, 25(1), 1–21. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtv035>.
- Daunfeldt, S.-O., & Halvarsson, D. (2015). Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 44(2), 361–383. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s1187-014-9599-8>.
- Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2014). The role of entrepreneurship in us job creation and economic dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 3–24. Recuperado de <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.3>.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431–456. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>.

- Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., Vocht, S. de, & Van Imschoot, E. (2019). From “manager” to “strategist”: An examination of the evolving role of persistent high-growth entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(1), 2–28. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2017-0010>.
- Du, J., & Temouri, Y. (2015). High-growth firms and productivity: evidence from the United Kingdom. *Small Business Economics*, 44(1), 123–143. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9584-2>.
- Eisenmann, T. R., & Wagonfeld, A. B. (2012). Scaling a Startup: People and Organizational Issues. *Harvard Business Entrepreneurial Management*, n.p. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2037236>.
- Eklund, C. M. (2020). Why do some SME’s become high-growth firms? The role of employee competences. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 691–707. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2019-0188>.
- Eklund, C., & Crieckingen, K. van. (2022). Fast as a gazelle—young firms gaining from educational diversity. *Industry and Innovation*, vol. 29, nº 38, 927–947. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2044764>.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039–1047. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.012>.
- Eurostat Statistic Explained. (2014). *Glossary: High-growth enterprise*. Eurostat Statistic Explained. Recuperado de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:High-growth_enterprise.
- Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and. *Strategic Management Journal*, 11(2), 87–98. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/225009450/abstract/A10BEBFCFC67E4CDAPQ/143?accountid=14570%5Cnhttp://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/809703/fmt/pi/rep/NONE?hl=internet%252Cwebs%252Cweb%252Cnets%252Cnet%252Conline%252Cdigital%252Celectronic%252Cv>.
- Ferrantino, M. J., Mukim, M., Pearson, A., & Snow, N. D. (2012). Gazelles and Gazillas in China and India. *SSRN Electronic Journal*, n. 2012-10C. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.2167303>.
- Fischer, E., Reuber, A. R., Hababou, M., Johnson, W., & Lee, S. (1997). The Role of Socially Constructed Temporal Perspectives in the Emergence of Rapid-Growth Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 13–30. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/104225879802200203>.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374–384. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/30040630>.
- Fombrun, C. J., & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 107–122. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90025-6).
- Ford, R. C., & Ungaro, R. (2020). Seven key steps for rapidly scaling up multi-unit operations. *Business Horizons*, 63(3), 265–274. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.002>.
- Fritsch, M., & Acs, Z. J. (2008, junho). High-Impact Firms: Gazelles Revisited. *Small Business Research Summary*, n. 328. Recuperado de <https://doi.org/10.4337/9780857936493.00010>.

- Geuvers, P. (2016). Employees as drivers for high organic growth: How CEOs of gazelles create growth momentum. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 28(1), 78–100. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.075683>.
- Giotopoulos, I., Konstantinou, V., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2022). Show me how to grow fast in turbulent times: Balancing human resource practices between employee training and educational attainment. *European Management Review*, vol. 40, nº 4, 581–597. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/emre.12505>.
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453–470. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00059-2).
- Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Kulick, R. B. (2017, setembro). High Growth Young Firms: Contribution to Job, Output and Productivity Growth. In: Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Kulick, R. B., & Schoar, A. (Eds.). *SSRN Electronic Journal*, 11–62. Chicago: University of Chicago Press. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.2866566>.
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31–45. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90005-9).
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z>.
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*. New York: Crown Publishing Group.
- Hözl, W. (2009). Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. *Small Business Economics*, 33(1), 59–75. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9182-x>.
- Hözl, W. (2010). The Economics of Entrepreneurship Policy: Introduction to the Special Issue. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 10(3), 187–197. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10842-010-0088-8>.
- Hözl, W. (2014). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 199–231. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtt054>.
- IBGE. (2017). *Estatísticas de Empreendedorismo*. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101312.pdf>.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2).
- Johnson, L. K. (2002). *The Organizational Identity Trap*: the answer to the question, 'who are we?' is complex, elusive and can confound strategic change. (Strategy). *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, no. 4, p. 11. Recuperado de <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A90250370&v=2.1&t=r&sid=AONE&asid=1df4332c>.
- Kidney, R., Harney, B., & O’Gorman, C. (2017). Building to grow or growing to build: insights from Irish high-growth SMEs (HGSMES). *The Irish Journal of Management*, 36(2), 65–77. Recuperado de <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0010>.

- Lecuna, A., Cohen, B., & Chavez, R. (2017). Characteristics of high-growth entrepreneurs in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 141–159. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0402-y>.
- Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43(1), 183–195. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9525-5>.
- Littunen, H., & Tohmo, T. (2003). The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics*, 21(2), 187–200. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1025014427294>.
- López, A., Neves, P., & Cunha, M. (2019). A High-Growth Firm Contingency Test of the Formalization-Performance Relationship. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 374–396. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12480>.
- Lopez-Garcia, P., & Puente, S. (2009). What Makes a High-Growth Firm? A Probit Analysis Using Spanish Firm-Level Data. *SSRN Electronic Journal*. Madrid: Banco de España. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.1471893>.
- Lopez-Garcia, P., & Puente, S. (2012). What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data. *Small Business Economics*, 39(4), 1029–1041. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9321-z>.
- Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 96–111. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004>.
- Muurlink, O., Wilkinson, A., Peetz, D., & Townsend, K. (2012). Managerial Autism: Threat-Rigidity and Rigidity's Threat. *British Journal of Management*, vol. 23, s. 1, 574-587. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00790.x>.
- NESTA. (2009). *The vital 6 per cent: How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs*. London: NESTA. Recuperado de <https://media.nesta.org.uk/documents/vital-six-per-cent.pdf>.
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's "impossible dream?" *Academy of Management Executive*, 19(1), 77–89. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841955>.
- Nightingale, P., & Coad, A. (2014). Muppets and gazelles: Political and methodological biases in entrepreneurship research. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 113–143. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtt057>.
- Nuscheler, D., Engelen, A., & Zahra, S. A. (2019). The role of top management teams in transforming technology-based new ventures' product introductions into growth. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 122–140. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.009>.
- OCDE. (2010). *High-Growth Enterprises*. [S.l.]: OECD iLibrary. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264048782-en>.
- OCDE. (2018). Enabling SMEs to Scale Up, in Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth. *Ministerial Conference on SMEs*. Paris: OECD Publishing, 35-52. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/7fb3ae20-en>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pedroso, M. C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Recuperado de <https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-03052023-174523>.

- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. 4. Ed. Oxford, England: Oxford University Press. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315257068-16>.
- Picken, J. C. (2017). From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. *Business Horizons*, 60(1), 7–14. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.004>.
- Pieroni, M. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198–216. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.240>.
- Shuman, J. C., Shaw, J. J., & Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18(6), 48–53. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90063-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90063-9).
- Siegel, R., Siegel, E., & Macmillan, I. C. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 169–180. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90018-Z](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90018-Z).
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business*. London: Routledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315544335>.
- Strengers, J., Mutsaers, L., Rossum, L. van, & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115–130. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268>.
- Wilkinson, A., Muurlink, O., Townsend, K., & Peetz, D. (2022). The dual pressures of youth and expansion: revisiting stage theories of growth in SMEs. *Employee Relations*, 44(6), 1393–1409. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ER-12-2021-0525>.
- Willard, G. E., Krueger, D. A., & Feeser, H. R. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 181–194. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90025-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90025-M).
- Wyrwich, M. (2010). Assessing the role of strategy and socioeconomic heritage for rapidly growing firms: evidence from Germany. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(3), 245–263. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.030976>.

APÊNDICE A: RELAÇÃO DOS 42 ARTIGOS ANALISADOS

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
1	Hambrick, D.C., & Crozier, L.M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. <i>Journal of Business Venturing</i> , 1, 31-45.	✓	✓	✓	✓	30 HGFs dos EUA identificadas pela Inc.'s como empresas de alto crescimento.	Análise casual com dados descritivos e "discussões com executivos".	Os autores sugerem diversos desafios para HGFs e apresentam qualidades gerenciais necessárias para superá-los: (1) CEO assumindo um papel de gestor em uma empresa grande; (2) contratação de talentos para o time; (3) comunicação de Visão; (4) estrutura hierárquica introduzida durante o crescimento.	Qualitativa
2	Shuman, J.C., Shaw, J.J., & Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. <i>Long Range Planning</i> , 18, 48-53.	✗	✗	✓	✗	220 HGFs dos EUA identificadas pela Inc.'s como empresas de alto crescimento.	Análise bivariada usando tabulação cruzada e qui-quadrado.	A maioria dos executivos em HGFs possui experiência prévia em três ou mais empreendimentos.	Quantitativa
3	Fombrun, C.J., & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. <i>Journal of Business Venturing</i> , 4, 107-122.	✓	✓	✓	✓	95 empresas dos EUA pesquisadas a partir de uma lista de HGFs publicadas pela Revista Forbe Inc. (1984-1985).	Análise Multivariada da Variância (Manova) e Regressão pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários utilizando-se	HGFs geralmente implementam gestão de RH e sistemas de controle de custo que variam dependendo da orientação estratégica da firma e diversidade de produto; Grandes HGFs possuem um mercado interno de vagas; Pequenas HGFs	Quantitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
							de dados de características da firma e da indústria.	contratam principalmente externamente.	
4	Feeser, H.R., & Willard, G.E. (1990). Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low- Growth High-Tech Firms. <i>Strategic Management Journal</i> , 11, 87-98.	✓	✗	✗	✗	39 HGFs dos EUA identificadas pela lista Inc.'s de empresas de alto crescimento que são independentes e negociadas em bolsa. Um amostra similar de 39 empresas de baixo crescimento presentes no SIC 3573 (computadores)	Análise bivariada usando tabulação cruzada e qui-quadrado.	HGFs mais provavelmente possuem times grandes, possuem foco, inicialmente, em produto e são exportadores.	Quantitativa
5	Willard, G.E., Krueger, D.A., & Feeser, H.R. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. <i>Journal of Business Venturing</i> , 7, 181-194.	✓	✗	✓	✗	155 HGFs na manufatura identificadas pela lista Inc.'s de empresas de alto crescimento e negociadas em bolsa; 110 foram fundadas pelo CEO.	Análise bivariada usando Teste t.	Não há diferença entre HGFs gerenciadas por fundadores e não fundadores por meio de diversas métricas (e.g. crescimento de vendas, vendas, lucro líquido, retorno por ativos ou vendas por colaborador).	Quantitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
6	Siegel, R., Siegel, E., & Macmillan, I.C. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. <i>Journal of Business Venturing</i> , 8, 169-180.	✓	✗	✗	✗	1.600 pequenas empresas na Pensilvânia (média de vendas \$1.35 milhões; min: \$100,000, max: \$15 milhões) confrontadas com 105 empresas privadas localizadas por todos os EUA e auditadas pela Price Waterhouse (média de vendas \$10 milhões, min: \$200,000, max: \$48 milhões).	Análise discriminante da probabilidade de pertencer a uma amostra de HGFs.	Gestores em HGFs possuem longa experiência no mesmo setor da <i>startup</i> ; foco em produtos com alto grau de tecnologia e times com funções complementares e equilibradas.	Quantitativa
7	Fischer, E., Reuber, A.R., Hababou, M., Johnson, J.P., & Lee, K. (1997). The Role of Socially Constructed Temporal Perspectives in the Emergence of Rapid-Growth Firms. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> , 22, 13-30.	✗	✓	✓	✓	Entrevistas com gerentes de alta gestão em oito organizações que atingiram, recentemente, alto crescimento ou relativamente novas e buscam crescimento.	Comparativo de oito estudos de caso de empresas que experimentaram rápido crescimento por anos ou empresas relativamente jovens que querem	Simultaneidade (e.g. Foco em eventos no presente e em resultados futuros desejados), seletividade (e.g. busca por clientes e time os quais compartilham um ritmo em direção aos objetivos da empresa), e <i>shaping</i> (e.g. Adoção/ desenvolvimento de sistemas e procedimentos que permitam aos gerentes	Qualitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
							crescer rapidamente.	formarem um visão coletiva da empresa).	
8	Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (2000). Fast-Growing Businesses: Empirical Evidence from a German Study. <i>International Journal of Sociology</i> , 30, 45-70.	✓	✗	✗	✗	56 HGFs entre 1.291 <i>startup</i> oriundas da <i>Munich Founder Study</i> , escolhidas aleatoriamente de uma amostra de 6.000 empresas registradas na Câmara de Comércio de Munique e Bavaria (1985-1986).	Modelo Logit da probabilidade de se tornar uma HGF.	HGFs possuem times grandes e fundadores com experiência em gestão e buscam uma "estratégia inovadora" com maior frequência do que outras <i>startups</i> .	Quantitativa
9	Gundry, L.K., & Welsch, H.P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. <i>Journal of Business Venturing</i> , 16, 453-470.	✓	✗	✓	✗	240 HGFs e 263 não-HGFs conduzidas por mulheres em uma pesquisa feita, aleatoriamente, no setor industrial americano com empresas da base de dados de marketing da Dun.	Análise estatística usando Teste t, análise fatorial e MANOVA.	HGFs tendem a (1) enfatizar o crescimento de mercado e mudança tecnológica; (2) mostrar vontade de se sacrificar em nome do negócio; (3) planejar o crescimento do negócio; (4) usar desenho de time " <i>team based</i> "; e (5) focar em temas de liderança.	Quantitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
10	Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? <i>Applied Economics</i> , 34, 1497-1508.	✓	✗	✗	✗	Amostra de 1.939 <i>startups</i> alemãs entre 1990 e 1993, escolhidas da ZEW <i>Entrepreneurship Study</i>	Modelo Probit da probabilidade de se tornar uma HGF.	HGFs mais frequentemente possuem Ph.D. no time fundador, mas nos times grandes.	Quantitativa
11	Fischer, E., & Reuber, A.R. (2003). Support for rapid-growth firms: A comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. <i>Journal of Small Business Management</i> , 41, 346-365.	✓	✗	✗	✓	Entrevistas em <i>focus group</i> com seis fundadores-gerentes de HGFs, três formuladores de políticas públicas, quatro investidores de risco, quatro banqueiros, seis consultores, três acadêmicos e um jornalista.	Entrevistas em grupo focais com as visões de proprietários, de conselheiros e de formuladores de políticas públicas em relação às quais HGFs devem ser apoiadas.	Fundadores-gerentes são autossuficientes quando comparados a conselheiros e formuladores de políticas públicas e preferem "crescimento controlado"; consultores não enxergam valor em formuladores de opinião, mas gerentes sim.	Qualitativa
12	Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. <i>Academy of Management Journal</i> , 46, 374-384.	✓	✗	✗	✓	275 empresas independentes nos EUA que abrem capital em 1996 com menos de 800 colaboradores e menos de \$500 milhões em ativos.	Regressão pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários com as relações entre recursos humanos e sociais com o	Recursos Humanos estão positivamente associados ao crescimento de vendas apenas quando eles interagem com recursos sociais, sugerindo que HGFs são mais rentáveis quando recursos sociais são fortemente presentes na empresa.	Quantitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
							crescimento de vendas.		
13	Littunen, H., & Tohmo, T. (2003). The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. <i>Small Business Economics</i> , 21, 187-200.	✓	✗	✓	✓	44 HGFs com grupo de controle de 45 não HGFs na indústria de metais finlandesa. Pesquisa no setor de serviços bianual 1990-1997.	Análise de <i>Cluster</i> e regressão logística.	HGFs confiam em "estilo de gestão em grupo" e mais geralmente usam ajuda de especialistas externos durante uma <i>startup</i> ; HGFs também se adaptam em produção e <i>marketing</i> e expandem seu <i>network</i> com maior frequência do que não HGFs.	Quantitativa
14	Barringer, B.R., Jones, F.F., & Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. <i>Journal of Business Venturing</i> , 20, 663-687.	✓	✓	✓	✓	Estudos de Casos selecionados aleatoriamente consistindo por empresas vencedores em âmbito regional e nacional, segundo prêmio anula Ernst & Young; 50 destas foram classificadas como HGFs e 50 como não HGFs (e.g., crescimento lento).	Análise de Conteúdo de narrativas seguidos por Teste t das narrativas entre HGFs e não HGFs	HGFs diferenciam-se de não HGFs em três atributos de fundadores (experiência na indústria, educação, "estória empreendedora"), três atributos da firma (compromisso com crescimento, missão, relacionamento inter organizacional), duas práticas de negócios (criação de valor único e conhecimento em relação a clientes) e quatro práticas de recursos humanos (treinamento, desenvolvimento,	Qualitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
								incentivos financeiros e opção de ação).	
15	Nicholls-Nixon, C.L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's "impossible dream?". <i>Academy of Management Executive</i> , 19, 77-89.	✓	✓	✓	✓	15 fundadores/CEOs de SMEs canadenses que apresentaram alto crescimento; entrevistadas sobre "como gerenciar crescimento rápido".	Interpretação das transcrições das entrevistas.	Gestão das HGFs envolve capturar e compartilhar informação, construir relacionamentos, gerir política internamente e ter um estilo de liderança focado em facilitar ao invés de controlar.	Qualitativa
16	Chan, Y.E., Bhargava, N., & Street, C.T. (2006). Having Arrived: The Homogeneity of High-Growth Small Firms. <i>Journal of Small Business Management</i> , 44, 426-440.	✓	✗	✗	✓	91 empresas canadenses classificadas como "melhores gerenciadas" com vendas entre C\$ 10 milhões e C\$ 1 bilhão. Empresas selecionadas por um comitê composto por cinco juízes da academia e prática privada.	Análise bivariada usando tabulação cruzada e qui-quadrado em uma pesquisa sobre "as três maiores oportunidades e os três maiores desafios".	Independentemente do porte, todas as HGFs expressam frequência idêntica de desafios em relação à "gestão de clientes", à "gestão de crescimento de negócio", à "gestão financeira", à "liderança" e à "gestão de recursos humanos".	Quantitativa
17	Sims, M.A., & O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. <i>Technovation</i> , 26, 943-954.	✗	✗	✓	✓	205 HGFs selecionadas aleatoriamente a partir de um banco de dados	Ranking Unvariado de quatro medidas de crescimento	HGFs geralmente são gerenciadas por CEOs com menos do que 50 anos. Os entrevistados registraram	Quantitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
						de 15.000 pequenas empresas do Reino Unido (engenharia/ eletrônicos).	complementadas por entrevistas com CEOs.	relacionamento e <i>networks</i> como importante para crescimento.	
18	Ensley, M.D., Pearson, A.W., & Sardeshmukh, S.R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms. <i>Journal of Business Research</i> , 60, 1039-1047	x	x	x	✓	Estudo longitudinal com HGFs familiares e não familiares, selecionadas a partir da lista Inc.'s 500 pesquisadas a cada dois anos.	Modelo de equação estrutural (SEM) com dispersão de ambos; opções de ação e pagamento relacionados com medidas de conflito e eventual crescimento das firmas.	Conflitos cognitivos, Potência e coesão do time relacionam-se positivamente com crescimento, enquanto conflito afetivo relaciona-se negativamente com crescimento.	Quantitativa
19	Moreno, A.M., & Casillas, J.C., 2007. High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. <i>Entrepreneurship & Regional Development</i> , 19, 69-88.	✓	x	x	x	6.692 pequenas empresas espanholas (Andaluzia) selecionadas a partir de um banco de dados homogêneo.	Análise discriminante.	HGFs estimulam crescimento por meio do uso de recursos ociosos e específicos da empresa os quais não são transferíveis para outras empresas.	Quantitativa
20	Baum, J.R., & Bird, B.J. (2010). The Successful Intelligence of High-Growth Entrepreneurs: Links to New Venture	✓	x	x	x	312 fundadores-gerentes em empresas	Modelo SEM (LISREL)	Os constructos <i>successful intelligence</i> e <i>self-efficacy</i> empreendedora são	Quantitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
	Growth. <i>Organization Science</i> , 21, 397-412.					pertencentes à maior associação gráfica dos EUA.	com efeitos moderadores.	totalmente mediados por <i>swift action</i> e ações de melhoria múltiplas na previsão do crescimento de <i>startups</i> .	
21	Barbero, J.L., Casillas, J.C., & Feldman, H.D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. <i>International Small Business Journal</i> , 29, 671-694.	✓	✗	✗	✓	Entrevistas com 100 CEOs de empresas selecionadas a partir do banco de dados SABI (2001-2005).	Regressão logística em relação a diferentes tipos de crescimento.	<i>Capabilities</i> de marketing e financeiras relacionam-se positivamente com o crescimento via expansão de mercado e via inovação de produto.	Quantitativa
22	Lopez-Garcia, P., & Puente, S. (2012). What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data. <i>Small Business Economics</i> , 39, 1029-1041.	✓	✗	✗	✓	5.089 empresas do banco de dados do Diretório Central do Instituto de Estatística Nacional Espanhola. Grupo de empresas com viés para média e grandes empresas com representação um pouco maior do setor manufactureiro.	Modelo Probit com efeitos de <i>fixed-firm</i>	Práticas de recursos humanos tais como empregar pessoal qualificado e mix de contratos oferecidos estão positivamente associados com o alto crescimento, mas, idade da empresa e acesso a crédito não estão.	Quantitativa
23	Muurlink, O., Wilkinson, A., Peetz, D., & Townsend, K. (2012). Managerial Autism: Threat-Rigidity and Rigidity's Threat. <i>British Journal of Management</i> , 23, S74-S87.	✓	✓	✗	✗	Estudo de casos de cinco <i>gazelles</i> australianas na grande Brisbane, Queensland,	Estudos de casos comparativos.	<i>Gazelles</i> geralmente experimentam <i>stress</i> internos. A experiência dos gerentes não necessariamente os	Qualitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
						selecionadas a partir do banco de dados de Dun e Bradstreet "Who's Who".		ajudam a lidar com este <i>stress</i> .	
24	Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. <i>Small Business Economics</i> , 43, 183-195.	✓	✗	✗	✓	4.858 pequenas empresas do Reino Unido selecionadas aleatoriamente, conduzidas pelo Department for Business, Innovation and Skills baseado nos dados de Dun e Bradstreet.	PSM das diferenças entre HGFs reais e potenciais + modelo probit das percepções dos problemas nestas firmas.	HGFs percebem problemas em recrutamento, falta de talentos, obtenção de recursos financeiros, fluxo de caixa, habilidades em gestão, disponibilidade de recursos físicos. HGFs potenciais percebem problemas com a demanda, recursos financeiros, fluxo de caixa e habilidades em gestão, mas raramente percebem problemas regulatórios.	Quantitativa
25	Geuvers, P. (2016). Employees as drivers for high organic growth: How CEOs of gazelles creat growth momentum. <i>Int. J. Entrepreneurship and Small Business</i> , v. 28, n. 1, 78-100.	✓	✓	✗	✓	Seis HGFs e seis pequenas empresas com <i>performance</i> de vendas estável.	72 entrevistas em profundidade com colaboradores.	<i>Growth Momentum</i> existem em <i>Gazelles</i> mais frequentemente que em empresas com vendas estáveis. CEOs estimulam crescimento ao aumentarem o <i>Growth Momentum</i> .	Qualitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
26	Joseph, C. P. (2017). From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap, <i>Business Horizons</i> , v. 60, n. 1, 7-14.	✓	✓	✓	✓	Cinco <i>Startups</i> .	Cinco Estudos de Caso.	Apresenta cinco mudanças em comportamentos e perspectivas para que CEOs mantenham a posição e apresentem um guia prático para que fundadores desenvolvam <i>capabilities</i> de liderança.	Qualitativa
27	Kidney, R., Harney, B., & O’Gorman, C. (2017). Building to grow or growing to build: insights from Irish high-growth SMEs (HGSMEs), <i>The Irish Journal of Management</i> , 36(2), 65-77.	✗	✗	✓	✓	Perfil descritivo de pequenas empresas irlandesas selecionadas aleatoriamente; dentre estas, quatro entrevistas em profundidade.	Duas fases - 1) amostra de HGFs irlandesas identificadas no banco de dados FAME; 2) Entrevistas.	Sugere um relação entre estrutura e crescimento, dando atenção em como HGFs experimentam gatilhos que criam <i>momentum</i> de crescimento, o qual requer um infraestrutura de suporte.	Qualitativa
28	Bennett, V., & Levinthal, D. (2017). Firm Lifecycles: Linking Employee Incentives and Firm Growth Dynamics: Linking Employee Incentives and Firm Growth Dynamics. <i>Southern Medical Journal</i> , 38, 2005-2018.	✗	✗	✗	✓	NA.	Revisão da Literatura.	Desenvolve um modelo formal ligando a estrutura de incentivos com o estágio de crescimento da firma.	Qualitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
29	Lecuna, A., Cohen, B., & Chavez, R. Characteristics of high-growth entrepreneurs in Latin America. <i>International Entrepreneurship Management Journal</i> 13, 141–159 (2017).	✓	✗	✗	✗	Análise de uma amostra relativamente homogênea selecionada a partir de uma amostra da população adulta (entre 18 e 64 anos de idade) – 100.000 empreendedores em 19 países da América Latina.	Regressão Multivariada pelo método dos Mínimos Quadrados.	Existência de expectativa de crescimento de empreendedores e altos níveis de educação e orientação exportadora.	Quantitativa
30	Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2016). <i>The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization</i> . Long Range Planning.	✓	✓	✓	✓	39 artigos.	Revisão Sistemática da Literatura.	Identifica cinco alavancas para o alto crescimento: capital humano, estratégia, gestão de recursos humanos, inovação e <i>capabilities</i> .	Qualitativa
31	Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., Vocht, S.D., & Van Imschoot, E. (2018). From “manager” to “strategist”: An examination of the evolving role of persistent high-growth entrepreneurs. <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research</i> .	✓	✓	✓	✓	28 empresas que apresentaram alto crescimento.	Duas fases: 1) entrevistas semiestruturadas foram conduzidas por empreendedores de HGFs; 2) quatro estudos de caso foram conduzidos.	Empreendedores de HGFs que rapidamente conseguem fazer a transição de um papel de gestão para um papel estratégico têm maiores chances de manter a HGFs na trajetória de alto crescimento. Esta transição é feita por meio do desenvolvimento de habilidades estratégicas,	Qualitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
								presença de capital humano com alta qualidade e uma estrutura organizacional com as características descritas por Mintzberg com uma "machine bureaucracy".	
32	López, A., Cunha, M., & Neves, P. (2019). A High-Growth Firm Contingency Test of the Formalization-Performance Relationship. <i>Journal of Small Business Management</i> , v. 57, 374-396.	x	x	✓	✓	101 empresas de alto crescimento (período 2006-2009).	Pesquisa com CEOs.	A adoção de avaliação de <i>performance</i> e uma função de Pesquisa e Desenvolvimento contribuem positivamente com <i>performance</i> apenas em empresas estabelecidas, enquanto que a adoção de treinamento formal afeta negativamente a <i>performance</i> de empresas emergentes.	Qualitativa
33	Nuscheler, D. (2018). <i>Journal of Business Venturing</i> .	✓	x	x	✓	374 empresas com dados históricos desde a fundação.	Dados das características da alta gestão e novas empresas a partir dos dados do <i>Crunchbase</i> .	A introdução de um novo produto ajuda empresas com foco em tecnologia apenas quando o time de gestão mais sênior (TMT) possui experiência prévia em <i>startups</i> e não são funcionalmente diversos.	Quantitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
34	Devine, R., Molina-Sieiro, G., R. M. Holmes Jr., & Terjesen, S. (2019). Female-Led High-Growth: Examining the Role of Human and Financial Resource Management. <i>Journal of Small Business Management</i> , 57, 109 - 81.	✓	✗	✗	✗	4.900 empresas fundadas em 2004 durante um período de 8 anos entre 2004-2011.	Versão Pública da <i>Kauffman Firm Survey (KFS)</i> .	Resultados oferecem evidências de que o acesso a recursos humanos e a financeiros se relacionam com o alto crescimento. Esta relação tende a ser mais forte em HGFs com empreendedoras femininas.	Quantitativa
35	Njima, M., & Demeyer, S. (2019). Value-based technical debt management: an exploratory case study in start-ups and scale-ups. In: Proceedings of the 2nd ACM SIGSOFT International Workshop on Software-Intensive Business: Start-ups, Platforms, and Ecosystems (IWSiB 2019). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 54–59.	✓	✗	✗	✓	9 profissionais de <i>startup</i> em 6 empresas de <i>software</i> que acumularam dívida técnica (em <i>Software</i>).	Entrevistas em profundidade para identificar estratégias aplicadas em relação à gestão de dívida técnica.	Todas as <i>startups</i> que acumularam dívida técnica durante a fase de <i>Inception</i> (inicial) lideram esta durante as fases de estabilização e crescimento.	Qualitativa
36	Ford, R.C., & Ungaro, R. (2020). Seven key steps for rapidly scaling up multi-unit operations. <i>Business Horizons</i> , v. 63, n. 3, 265-274.	✗	✓	✗	✓	Estudos de Casos executados em 3 empresas.	Estudo de Caso.	Apresenta sete passos que permitem escalar negócios rapidamente e que guiam gerentes e empreendedores na construção de uma operação de múltiplas unidades.	Qualitativa
37	Eklund, C.M. (2020). Why do some SME's become high-growth firms? The role of employee competences. <i>Journal of Intellectual Capital</i> , v. 21, n. 5, 691-707.	✓	✗	✗	✗	215.514 empresas finlandesas registradas entre 2005 e 2013.	Dados dos <i>links</i> Empregador-Empregado.	Resultados sugerem que capital intangível se relaciona positivamente com o alto crescimento.	Quantitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
38	Piaskowska, D., Tippmann, E., & Monaghan, S. (2021). Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. <i>Long Range Planning</i> . 102101.	✓	✗	✓	✗	184 Unicórnios e Unicórnios Emergentes com modelo de negócios digitais.	Cluster Analysis.	<i>Scale-ups</i> possuem múltiplas opções para perseguirem suas ambições de crescimento. O Estudo identifica 4 "modes": 1) <i>Network Growers</i> ; 2) <i>Organic Innovators</i> ; 3) <i>Focused Scalars</i> ; e 4) <i>Constricted scalars</i> .	Quantitativa
39	Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L., & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , v. 35, n. 8, 115-130.	✗	✓	✗	✗	Dados de 5 <i>scale-ups</i> . Pesquisas com 116 colaboradores a respeito de cultura organizacional.	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) & Competing Values Framework (CVF).	Gerentes e colaboradores têm perspectivas diferentes em relação à cultura esperada em uma <i>scale-up</i> .	Quantitativa
40	Wilkinson, A., Muurlink, O., Townsend, K. and Peetz, D. (2022). The dual pressures of youth and expansion: revisiting stage theories of growth in SMEs. <i>Employee Relations</i> , v. 44, n. 6, 1393-1409.	✓	✗	✗	✓	5 empresas de alto crescimento.	Entrevistas.	Eeklund.	Qualitativa
41	Giotopoulos, I., Konstantinou, V., Kontolaimou, A. & Tsakanikas, A. (2022). Show me how to grow fast in turbulent times: Balancing human resource practices between employee training and educational attainment. <i>European Management Review</i> , 19(4), 581– 597.	✓	✗	✗	✓	1.500 empresas de alto crescimento na Grécia.	Entrevistas.	Existem dois padrões na gestão de HR: HGFs de maior porte tendem a empregar pessoas com menor nível educacional e a investir em treinamentos. Do lado oposto, HGFs de menor	Qualitativa

#	Referências	Capital Humano	Cultura & Valores	Governança & Estrutura	Sistemas de Gestão	Amostra	Método	Resultados	Abordagem
								porte preferem contratar colaboradores com conhecimento específicos adquiridos com formação educacional avançada e evitar investimentos em treinamentos.	
42	Eklund, C., & Crieckingen, K. van. (2022). Fast as a gazelle – young firms gaining from educational diversity. <i>Industry and Innovation</i> .	✓	✗	✗	✗	31.869 empresas da Finlândia.	Modelo Logit da probabilidade de se tornar uma <i>Gazelle</i> .	Diversidade Educacional relaciona-se com o alto crescimento e diversidade educacional é um elemento preditivo de alto crescimento.	Quantitativa

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na RSL (2023).

3. CONTRIBUIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE UMA *HIGH-GROWTH FIRM* PARA SEU ALTO CRESCIMENTO

Resumo

Contextualização: A literatura acadêmica recomenda selecionar as empresas bem-sucedidas e entender como elas lidam com alto crescimento (Brüderl & Preisendörfer, 2000). A Empresa A conta com mais de 1,5 milhões de colaboradores, teve crescimento médio da receita de 31% ao ano na última década e é considerada uma das grandes referências de inovação, visto que, ao longo dos anos, tem investido em inovações sem precedentes na forma de fazer tecnologia.

Objetivo: O presente estudo teve como objetivo investigar como o modelo de gestão de uma HGF (Empresa A) contribuiu para o seu alto crescimento.

Método de pesquisa: A metodologia adotada foi de natureza aplicada, tipo exploratória, com abordagem qualitativa e estudo de caso único de uma empresa líder global de comércio eletrônico. Esta empresa, denominada ficticiamente Empresa A, foi escolhida pois apresenta consistência e resiliência medidas pela alta taxa de crescimento anual e pelo tamanho do quadro de colaboradores. Os dados secundários foram obtidos por meio do referencial teórico e os primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco executivos sêniores (diretores e Vice-Presidente) da Empresa A e foram analisados frente à literatura sobre o tema.

Resultados: A análise dos dados permitiu constatar que a Empresa A inovou em seu modelo de gestão ao adotar práticas bem peculiares. Ela utilizou modelos mentais para perceber o mundo e a organização, de modo a incentivar as práticas inovadoras. Também se valeu dos 16 princípios de liderança, dentre eles, de "*tenets*" (princípios) para a tomada de decisões, da ideia de "*flywheel*" (círculo virtuoso) e da metodologia "*backwards*" (de trás para frente), em que se começa pela necessidade do cliente e se move de trás para frente em busca de solução. Além disso, a Empresa A também adotou práticas gerenciais emprestadas do campo da Engenharia de Produção e, por fim, vem fazendo a estrutura e a governança por meio de times pequenos, com autonomia de tomadas de decisões rápidas.

Conclusões: Em linha com a literatura sobre alto crescimento nas organizações, este estudo mostrou que modelos de gestão com cultura e valores orientados à inovação; estrutura organizacional baseada em times pequenos (STTs), com autonomia para tomada de decisões táticas; e adoção de práticas gerenciais, com inspiração na filosofia de produção enxuta (*lean manufacturing*) são fundamentais para enfrentar os desafios provocados pelo alto crescimento.

Originalidade/Valor: Um estudo aprofundado sobre o modelo de gestão da Empresa A, considerada bem-sucedida, contribui para a discussão sobre o alto crescimento e ajuda a dar luz aos empreendedores de HGFs que sofrem buscando encontrar um modelo de gestão aderente à fase de crescimento de suas empresas.

Palavras-chave: *High-Growth Firms*. Modelo de gestão. Empreendedorismo. Inovação.

3.1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 30 anos, a internet vem mudando significativamente o cotidiano das pessoas e o mundo dos negócios. A abertura da Oferta Pública Inicial (IPO) da Netscape, em 1995, marcou o início da Era das Redes, conectando pessoas, informações, recursos e redes. Diferentemente de outras revoluções do passado, tais como a energia a vapor, a eletricidade e o rádio, a transformação da internet é única porque acelerou absolutamente tudo. A internet possibilitou acessar mercados globais e explorar canais de distribuição massivamente escaláveis de uma forma nunca vista anteriormente (Hoffman & Yeh, 2018). Atualmente, a conectividade é imediata.

Isso fez com que, no momento, a composição do *ranking* de empresas com maior valor de mercado mudasse em direção às empresas de tecnologia. Cinco das dez empresas mais valiosas do mundo são *Big Techs*, sendo que cinco delas sequer existiam há duas décadas (Statista, 2021).

A Amazon e a Alphabet (*holding* do Google), duas empresas que há vinte anos tinham acabado de sair da garagem onde tinham sido criadas, em 2022, chegaram a ter 1,5 milhões e 190 mil colaboradores ao redor do mundo, respectivamente, e receita de U\$ 514 e U\$ 283 bilhões, respectivamente. Nos últimos dez anos, as receitas da Amazon e da Alphabet cresceram 31% e 22% por ano, respectivamente. Para atingirem tal escala, apresentaram alto e consistente crescimento.

A literatura definiu estas empresas como *High-Growth Firms* (HGFs), pois passaram por uma fase denominada *scaling-up*, em que apresentaram rápido crescimento em um curto período (OCDE, 2018). HGFs são importantes pelos impactos na geração de empregos líquidos para a economia (Birch, 1981; Daunfeldt, Elert, & Johansson, 2016; Henrekson & Johansson, 2010; Hözl, 2009; OCDE, 2010; Storey, 1994) e pelo aumento de produtividade de uma região ou mesmo de uma indústria (Bravo-Biosca, 2010; Bravo-Biosca, 2011; Du & Temouri, 2015). No entanto, o alto crescimento impõe às HGFs desafios relacionados à sincronização entre crescimento e organização interna (Eisenmann & Wagonfeld, 2012). Além disso, as HGFs precisam lidar com as necessidades extraordinárias de acesso a recursos tecnológicos, humanos e financeiros (Bandeira-de-Mello et al., 2009; OCDE, 2018).

Durante o processo de alto crescimento, HGFs bem-sucedidas superam dores geradas pelo aumento instantâneo de seu porte (Hambrick & Crozier, 1985) e buscam encontrar formas eficientes de organizar seus recursos e suas atividades. Em direção contrária, empresas que não

dispõem de capacidades para organizar recursos, implementar mudanças organizacionais e apresentar foco estratégico têm sua *performance* comprometida (Covin & Slevin, 1997; Hambrick & Crozier, 1985). Em seu trabalho pioneiro, escrito originalmente em 1959, Penrose (2009), ao definir firma como um conjunto de recursos, esclareceu que o crescimento pode ser explicado por meio da disponibilidade de recursos ociosos, por exemplo, serviços de gestão (*managerial services*).

Nesse contexto, o presente trabalho buscou atender ao chamado de pesquisadores que recomendaram que novos estudos investigassem como as empresas organizam suas atividades em um período de alto crescimento (Barbero et al., 2011). Enquanto perguntas do tipo “por que” empresas crescem estão associadas às características das empresas e perguntas do tipo “quando” estão relacionadas às habilidades de aprender conhecimento, perguntas do tipo “como” direcionam a atenção dos pesquisadores para compreender o caminho de crescimento percorrido, tipicamente não linear (Geuvers, 2016). Para analisar estas questões, estudos futuros devem fazer uma seleção *ex post* de empresas bem-sucedidas (Geuvers, 2016).

Assim, o presente trabalho teve como objetivo investigar como o modelo de gestão de uma HGF, Empresa A, contribuiu para o seu alto crescimento.

Para tanto, o presente artigo adotou a arquitetura de modelo de negócio (MN) proposta por Pedroso (2016) como modelo conceitual, a qual é subdividida em seis subcomponentes. Dentre estes seis componentes, o presente artigo aprofundou-se no modelo de gestão de empresas em um contexto de alto crescimento. Segundo o autor, o modelo de gestão contempla os elementos que determinam como o trabalho é realizado na organização, ou seja, como a organização toma decisões e como ela coordena as atividades e os princípios que motivam os recursos humanos. Ademais, o modelo de gestão inclui aspectos culturais e de valores (Pedroso, 2016).

Foi realizado o estudo de caso da Empresa A, fundada em 1994, quando a internet ainda não havia se popularizado. Prevendo os avanços que poderiam acontecer na rede, a empresa resolveu criar um modelo de negócio: vendas e distribuição *online* de livros. Atualmente, comercializa produtos diversos, incluindo brinquedos, eletrônicos, vestuários e acessórios. Além disso, a Empresa A oferece serviços, como armazenamento em nuvem, *streaming*, assistente virtual, entre muitos outros, sendo referência em inovação e em uso de dados para criar novas experiências de compras. A Empresa A chegou ao Brasil em 2012, quando vendia apenas livros

eletrônicos. O elevado crescimento nos últimos anos exigiu esforços ao contratar colaboradores, desde os primeiros anos da empresa, chegando ao pico de 1,7 milhões ao redor do mundo.

O artigo foi estruturado da seguinte forma: fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, análise e discussão dos resultados e considerações finais. No final do capítulo, foram apresentados as Referências, o Apêndice e o Anexo.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.2.1 Empresas de Alto Crescimento (*High-Growth Firms* – HGFs)

A literatura acerca de Empresas de Alto Crescimento (*High-Growth Firms* - HGFs) é fragmentada e repleta de definições. Coad et al. (2014) e Monteiro (2019) estabeleceram que as diversas definições de HGFs podem ser divididas em dois grupos: em um deles, estariam as empresas de uma determinada população que vivenciaram as maiores taxas de crescimento em determinado período, por exemplo, 10% das empresas que apresentaram alto crescimento em determinado ano; no outro, as definidas como empresas que cresceram igual ou acima de determinada taxa por ano e por determinado período. A Eurostat Statistic Explained (2014), por exemplo, definiu HGFs como empresas que possuem 10 ou mais colaboradores e que apresentam média anual de crescimento, em termos de receita ou de colaboradores, acima de 20% por um período de três anos. Na presente pesquisa, foi adotado o conceito da OCDE (2018), que considerou HGFs como empresas que crescem rapidamente em um período curto.

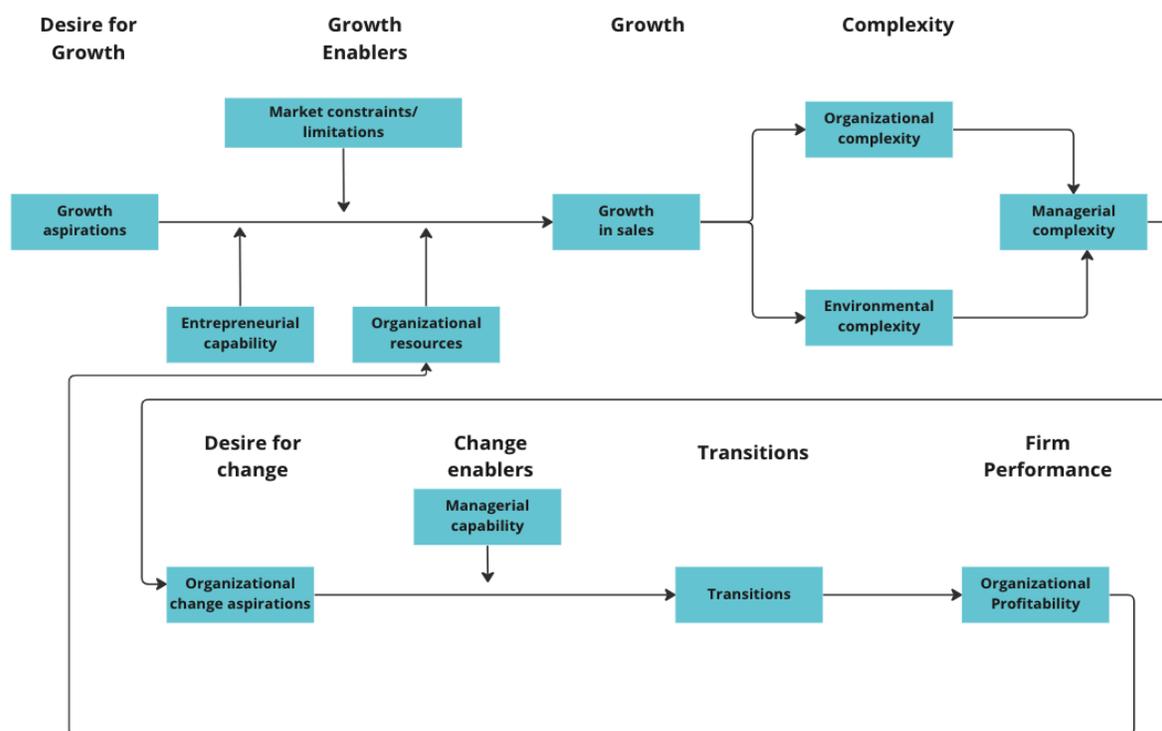
Covin e Slevin (1997) explicaram que muitas HGFs morrem porque são incapazes de gerenciar a complexidade do modelo de gestão que acompanha o processo de crescimento e o aumento do porte da organização. Os autores definiram complexidade como “indicador do desafio enfrentado pelos gerentes em função do número, variedade e inter-relações entre as tarefas necessárias para administrar de forma eficaz e eficiente as operações da empresa” (Covin & Slevin, 1997, p. 106, tradução livre do autor).⁵

O crescimento aumenta a demanda pela criação de novos subsistemas que não são necessários em empresas de menores portes (ex. sistemas de planejamento estratégico, de gestão

⁵ Texto original em língua inglesa: “indicator of the challenge faced by managers as a function of the number, variety, and interrelationships among tasks required to effectively and efficiently administer the operations of the firm” (Covin & Slevin, 1997, p. 106).

de informação e de recursos humanos). Covin e Slevin (1997), ao concluírem que a função dos gerentes é atenuar as dores decorrentes de uma maior estrutura organizacional, apontaram que é central lidar com transições, definidas com desafios administrativos importantes. Apontando para um caminho de solução, os autores desenvolveram um modelo de gestão da complexidade em contexto de crescimento (Figura 3.1). Dentre as transições, destacaram os problemas provenientes de deficiências ou da incompatibilidade do modelo de gestão, tais como desenvolvimento de papéis e de responsabilidades na organização e incentivos financeiros.

Figura 3.1: Modelo de gestão em contexto de complexidade e alto crescimento



Fonte: Covin e Slevin (1997, p. 104).

A partir de um conjunto relativamente amplo de definições e com base em trabalhos acadêmicos anteriores, Pedroso (2016) apresentou sua própria definição de modelo de negócios, a qual, inclusive foi utilizada no presente trabalho e detalhada no Artigo 1 (Capítulo 2). Segundo o autor, “Modelo de negócios pode ser definido como um modelo conceitual (formado por um conjunto de componentes) que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios da organização com o objetivo de entregar valor para seus consumidores e capturar valor para a própria organização”

(Pedroso, 2016, p. 35). Um dos subcomponentes de Pedroso (2016) é o modelo de gestão, o qual é subdividido em:

- Cultura e valores: premissas e crenças básicas que norteiam decisões, ações e interações de recursos humanos da organização;
- Governança e estrutura: princípios de tomada de decisão e forma como a organização está estruturada;
- Sistemas de Gestão: forma como são coordenados os princípios e as atividades que motivam os recursos humanos da organização.

3.2.2 Modelo de Gestão na Empresa A

Bryar e Carr (2021) relataram precisamente os principais elementos do modelo de gestão da Empresa A. Os autores atuaram como executivos sêniores durante a fase da construção do modelo de negócio, dos valores e princípios da empresa, o que lhes permitiu estarem muito próximos ao fundador. Inclusive, Bryar foi seu assistente técnico durante dois anos. Ambos apoiaram as inovações que a Empresa A apresentou ao mercado, por exemplo, o leitor digital. O autor do presente trabalho, durante o período em que foi colaborador da Empresa A, no Brasil, pode constatar muitos aspectos abordados por Bryar e Carr (2021), os quais foram aqui resumidos.

Como a maioria das empresas, a Empresa A também adota conceitos e práticas tradicionais de gestão como processo de planejamento de recursos, estabelecimento de metas, uso de dados no monitoramento do negócio e políticas de incentivos e recompensas. Contudo, os motivos que diferenciam a Empresa A das demais, e que, segundo Bryar e Carr (2021), explicam como ela lida com o alto crescimento, são os seguintes:

- Modelos Mentais: ideias sobre como o mundo funciona. Inclui valores, crenças, princípios e cultura;
- Estrutura Organizacional: quem tem autoridade formal e responsabilidade para fazer o quê? Inclui estruturas de equipes do tipo "times de segmento único" (*Single Thread Teams*);
- Mecanismos: métodos de melhoria contínua oriundos da Teoria de Engenharia de Produção enxuta (*lean manufacturing*).

3.2.2.1 Modelos mentais

Modelos mentais são premissas incorporadas em cada indivíduo ou em grupo de indivíduos. Eles moldam a visão da realidade, as crenças, as atitudes e a forma como lidar com as mesmas. Modelos mentais são como funis que filtram a informação e causam vieses nas percepções (Jones et al., 2011).

Na Empresa A, a cultura é definida como modelos mentais de um grupo de pessoas, que guiam ações e comportamentos dos colaboradores, o que está em linha com Ireland, Hitt e Sirmon (2003). Ter consciência da existência de modelos mentais em um grupo de pessoas permite fazer escolhas conscientes e aplicações específicas de como influenciar um grupo em direção ao processo inovador.

3.2.2.2 Estrutura organizacional

A literatura revisada converge para a ideia de que um alto crescimento provoca mudanças significativas na estrutura das HGFs. Willard, Krueger e Feeser (1992) explicaram que o aumento da complexidade organizacional supera a capacidade dos fundadores de processarem informações e de tomarem decisões. Além disso, a teoria recomenda que HGFs criem estruturas baseadas em equipes (*team-based*). Todos os processos gerenciais são realizados por meio de grupos de colaboradores com mais autonomia e autoridade para tomarem muitas decisões, sem necessidade de aprovação da liderança. Como resultado, essa estrutura permite que as HGFs respondam rapidamente às mudanças no ambiente externo (Gundry & Welsch, 2001; Littunen & Tohmo, 2003) e cresçam mais rapidamente (Littunen & Tohmo, 2003).

3.2.2.3 Mecanismos

À medida que uma organização vai crescendo, grande parte do trabalho vai acontecendo fora do alcance da visão dos líderes, e vai aumentando a complexidade de decisões e os esforços de coordenação (Covin & Slevin, 1997; Eisenmann & Wagonfeld, 2012). A ironia (ou contradição) é que a atenção e a energia dos líderes tornam-se recursos escassos quando são mais necessários.

Para lidar com esse desafio, a Empresa A utiliza mecanismos que a guiam para além do alcance de visão direta dos líderes, permitindo que sua influência persista ao longo do tempo.

3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Com o objetivo de compreender a contribuição do modelo de gestão no alto crescimento de HGFs, o Artigo 1 (Capítulo 2) apresentou uma RSL na qual relacionou o modelo de gestão proposto por Pedroso (2016) com o alto crescimento. A revisão concluiu que empresas que possuem empreendedores (capital humano) com ambição de crescimento, educação, experiência prévia e habilidades gerenciais e estratégicas têm maiores probabilidades de manterem altas taxas de crescimento. Empresas bem-sucedidas, em fase de crescimento, contam com um Departamento de Recursos Humanos capaz de lidar com as pressões do crescimento acelerado, por meio de práticas sólidas de contratação, treinamento e sistemas de incentivo eficazes (sistemas de gestão). Por último, as *scale-ups* inovadoras cultivam uma cultura (cultura e valores) que fomenta uma estrutura organizacional baseada em equipes e em modelos de interações de equipe auto-organizadas e com rápida tomada de decisão (governança e estrutura). Com base nessa RSL, o estudo da Empresa A apresentou as seguintes proposições:

- P1: Que Capital Humano, como parte do modelo de gestão, relaciona-se com o alto crescimento em HGFs;
- P2: Que Sistemas de Gestão, como parte do modelo de gestão, relacionam-se com o alto crescimento em HGFs;
- P3: Que Estrutura e Governança, como parte do modelo de gestão, relacionam-se com o alto crescimento em HGF;
- P4: Que Cultura e Valores, como parte do modelo de gestão, relacionam-se com o alto crescimento em HGFs.

Carroll e Swatman (2000) definem pesquisa em gestão organizacional como um processo sistemático de coleta, processamento e análise de dados para apoiar processos de tomada de decisão em organizações.

Direcionada para a gestão de uma organização, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, que se valeu de um estudo de caso único de uma

empresa de alto crescimento, denominada ficticiamente Empresa A. O Quadro 3.1 apresenta o resumo da metodologia utilizada.

Quadro 3.1: Metodologia da pesquisa utilizada

Metodologia de pesquisa	Direcionada para a gestão de organizações (pesquisa organizacional)
Natureza da pesquisa	Aplicada
Tipo de pesquisa	Exploratória
Abordagem de pesquisa	Qualitativa
Método de pesquisa	Estudo de caso único

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Gil (2002) esclareceu que a pesquisa em gestão pode ser aplicada, pois busca resolver problemas reais na tomada de decisão.

Zikmund et al. (2009) explicaram que a pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer ao pesquisador maior familiaridade com a principal questão pesquisada. Este tipo de pesquisa envolve um planejamento mais flexível e pode resultar na explicitação do problema, no desenvolvimento de hipóteses e em proposições mais concretas para eventuais estudos futuros.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, visto que se concentrou na perspectiva do indivíduo estudado. Nesta abordagem, o pesquisador não é mais a fonte do que é relevante para o assunto, visto que os indivíduos estudados ocupam esse espaço por meio de sua interpretação do ambiente. A participação observacional e as entrevistas semiestruturadas são comumente usadas em conjunto com a coleta de documentos (Yin, 2015).

Com relação aos métodos de pesquisa, a literatura oferece várias opções, dentre elas o estudo de caso (Miguel, 2007; Lacerda et al., 2013), que é o preferido em pesquisas cujo objetivo é examinar eventos contemporâneos e que não podem ser manipulados. O pesquisador tenta "iluminar" uma decisão, ou conjunto de decisões tomadas por "indivíduos", "organizações", "processo", "programas" e mesmo "eventos", ou seja, vale-se deste método para lidar com pesquisa em que a questão principal é "como" e "por que". O estudo de caso utiliza entrevistas com pessoas envolvidas nos eventos estudados, observações e análise de documentos e artefatos produzidos pelas unidades de análise (Yin, 2015).

3.3.1 Pesquisa de Campo

Para coletar os dados primários, o procedimento da pesquisa valeu-se de um questionário semiestruturado (APÊNDICE A). Este instrumento foi elaborado com o apoio de teorias e premissas relacionadas ao tema da pesquisa. Foi elaborado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Durante a entrevista, buscou-se fazer emergir informações de forma mais livre. As respostas não estavam condicionadas à padronização de alternativas. O instrumento de pesquisa serviu para coletar as informações primárias, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante (Manzini, 2004).

3.3.2 Planejamento da Coleta de Dados

A escolha da Empresa A para o estudo de caso seguiu alguns critérios. Em primeiro lugar, porque, desde sua fundação, esta empresa tem sido uma HGF. Em segundo, por conveniência, pois, no momento da realização deste estudo, o autor era um de seus colaboradores. Em terceiro, porque a empresa foi capaz de construir um modelo de gestão, tal qual definido por Pedroso (2010), em escala.

Os dados referentes à Empresa A foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados selecionados são (ou foram) gestores com senioridade e participam (ou participaram) de decisões e da execução de iniciativas no nível estratégico. Os pré-requisitos estabelecidos para seleção dos entrevistados foram: ter participado das decisões estratégicas da empresa, conhecer seu histórico e ocupar cargos associados ao perfil de Diretores e Vice-Presidente. No total, foram cinco entrevistados. O perfil dos mesmos apresenta-se na Tabela 3.1. Cabe destacar que, por questões de privacidade, os nomes dos entrevistados foram omitidos, sendo os mesmos tratados como Entrevistados A, B, C, D e E. Pelo fato de a Empresa A ser uma multinacional com escala Global, não foi possível entrevistar nem o CEO e nem o seu fundador.

Tabela 3.1: Perfil dos entrevistados da Empresa A e duração das entrevistas

Entrevistado	Responsabilidade atuais e durante a pesquisa	Formação	Duração da entrevista (em minutos)
A	Diretor	Engenharia	51
B	Diretor	Engenharia	39
C	Diretor	Direito	35
D	Diretor	Matemática	33
E	Vice Presidente	Engenharia	25

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

O convite foi enviado aos entrevistados por mensagem eletrônica, alinhado com o Departamento de *Compliance* da Empresa A. O agendamento das entrevistas foi feito pelo próprio pesquisador, via mensagem eletrônica.

O instrumento de pesquisa proposto (APÊNDICE A) foi um questionário semiestruturado. Yin (2015) salienta que o instrumento de pesquisa é direcionado ao pesquisador e não ao entrevistado. As questões fazem parte de um roteiro que são lembretes de informações que precisam ser coletadas. Assim sendo, o objetivo do protocolo de pesquisa foi apoiar a coleta dos fatos, as percepções e as interpretações dos entrevistados acerca das informações sobre os acontecimentos da empresa estudada, além de guiar o entrevistador em direção ao que precisava ser obtido.

O protocolo de pesquisa foi desenhado com base na revisão da literatura, na questão da pesquisa e nas proposições elaboradas e abordou os seguintes temas: 1) capital humano; 2) sistemas de gestão; 3) governança e estrutura; 4) cultura e valores.

As perguntas foram orientadas de modo a captar potenciais elementos a serem explorados, ou seja, não foram feitas, necessariamente, em sua totalidade em cada uma das entrevistas, porque foram escolhidas por relevância e por limitação do tema. Assim sendo, o entrevistador buscou fazer perguntas de modo a induzir discussões, com o objetivo de compreender como o modelo de gestão da Empresa A contribuiu para o seu alto crescimento.

A coleta de dados primários ocorreu entre os dias 01 de agosto de 2021 e 31 de outubro de 2021. O tempo total das entrevistas somou 2 horas e 23 minutos. O tempo médio de cada entrevista

foi 36 minutos. As entrevistas foram realizadas durante o período de pandemia da COVID-19 e, por isso, foram feitas de forma remota, por meio de ferramentas de conferência eletrônica (e.g. Zoom).

No início da entrevista, o pesquisador explicou, de maneira sucinta, os objetivos e a forma de condução da entrevista e esclareceu que as informações seriam confidenciais e não seriam discutidas. O pesquisador também deu liberdade aos entrevistados para discorrerem sobre os temas que julgassem relevantes. Em determinados momentos da entrevista, o pesquisador fez algumas perguntas abertas para que o entrevistado relatasse sobre as relações entre o modelo de gestão e o alto crescimento; em outros momentos, as perguntas foram fechadas, para confirmar algumas questões apresentadas.

3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos dados coletados foi feita com base na obra de Bryar e Carr (2021), na experiência do autor como colaborador e nas entrevistas com executivos da Empresa A.

3.4.1 Modelos Mentais na Empresa A

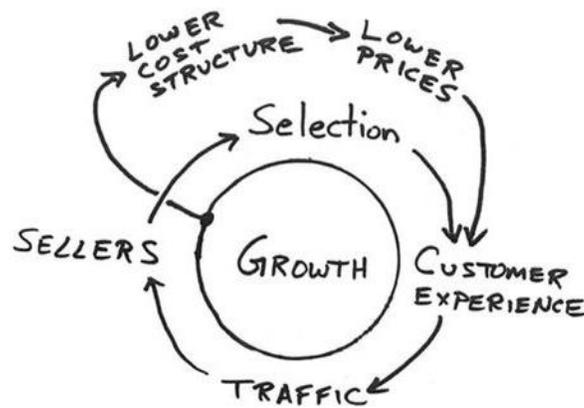
Segundo Bryar e Carr (2021), a Empresa A tem alguns exemplos de modelos mentais que considera imprescindíveis para o seu sucesso, a saber:

1. **Princípios de Liderança:** Os princípios de liderança foram criados em 2002 e são considerados a espinha dorsal da cultura na Empresa A, sendo referência para os colaboradores em todos os níveis da organização. Os atuais 16 princípios de liderança são critérios para contratar candidatos, avaliar a *performance* e o *feedback* e para a tomada de decisão acerca de promoções de cargos;
2. **"Tenets" ("princípios"):** Desde 2009, a Empresa A vem estabelecendo princípios em seu planejamento de desenvolvimento de produtos, documentos, criação e gestão de equipes. "Tenets" ("princípios") são um pequeno número de frases (ao redor de 5) que definem os princípios de um projeto, time ou área. Quando bem estabelecidos, alinham o time (ou os times) em direção a uma visão comum e ajudam na tomada de decisão rápida, agindo, muitas vezes, para quebrar impasses no nível tático dos times.

Este conceito tem respaldo na literatura. Nicholls-Nixon (2005) definiu a ideia de "*deep structure*" (estrutura profunda) em organizações que possuem regras compartilhadas que apoiam comportamentos auto-organizados para a tomada de decisão em contexto de alto crescimento;

3. *The flywheel* ou *Virtuous Cycle* (Círculo Virtuoso): É um dos modelos mentais mais conhecidos. Em 2001, a Empresa A convidou o consultor empresarial Jim Collins para falar sobre seu livro recém-publicado que apresentava a imagem conceitual “efeito volante de motor”. Apesar de o autor não apresentar nenhuma definição explícita, pode-se inferir que este conceito se relaciona com os *loops* de *feedback* positivos que criam impulso, aumentando o retorno do esforço incremental.

O Círculo Virtuoso funciona da seguinte forma: partindo de uma ótima experiência do cliente (e.g. entrega rápida ou melhores algoritmos de recomendação), constata-se o maior número de visitas no *site* (Stone, 2019). Estas visitas tornam o *site* relevante para as empresas que colocam seus produtos no *site*. Com uma seleção maior de produtos, melhora-se a experiência do cliente e o ciclo se reinicia. Além disso, com o crescimento, a estrutura de custo reduz-se, permitindo a oferta de melhores preços. Assim, basta alimentar qualquer parte do volante para que o *loop* se acelere. A Figura 3.2 ilustra o círculo virtuoso.

Figura 3.2: *Flywheel* ou Círculo Virtuoso

Fonte: Bryar e Carr (2021, p. 125).

3.4.2 Estrutura Organizacional na Empresa A

Os Times de Segmento Único (*Single Thread Teams - STTs*) são estruturas organizacionais cruciais na Empresa A. Os STTs têm sido instrumentais na agilidade da inovação e permitem que várias iniciativas sejam feitas em paralelo. A ideia por trás desses times é que, para cada iniciativa ou problema de negócio, há um líder focado unicamente nessa iniciativa. A terminologia foi cunhada da ciência da computação em que o programa de segmento único executa um comando por vez.

Muitas organizações encontram-se na armadilha da burocracia que se apresenta em inúmeras camadas de permissões e aprovações. Além disso, muitas iniciativas não são eficazes por falta de um mandato claro. Ninguém é empoderado para finalizar projetos. O Líder de Segmento Único (*Single Thread Leader - STL*) é um indivíduo totalmente dedicado a resolver um problema de negócio, garantindo que a visão e os objetivos das iniciativas sejam alcançados e que os riscos sejam identificados e mitigados. O STL deve possuir uma mentalidade focada em responsabilidade total. Todo sucesso e os fracassos são atribuídos ao STL e ao STT.

Os STTs contam com total autonomia e permitem que os times completem suas tarefas sem terem que bloquear, esperar e alinhar decisões com outros. Os times reduzem tempo e energia com coordenação. Assim, os STTs incluem engenheiros de *software*, de qualidade, *designers*, gerentes de produto e de negócios que são autônomos e que trabalham para remover suas próprias dependências em relação a outros times. Importante ressaltar que nem todos os times precisam ser

organizados em STTs. Alguns deles, por natureza, são organizados por funções desempenhadas na Empresa A, por exemplo, jurídico, vendas e financeiro.

O modelo de STT da Empresa A está em linha com a literatura que converge para que os processos gerenciais sejam feitos por meio de grupos de colaboradores com mais autonomia e autoridade para a tomada de decisões, sem necessidade de aprovação por parte da liderança. Como resultado, esta estrutura permite que HGFs respondam rapidamente a mudanças no ambiente externo (Gundry & Welsch, 2001; Littunen & Tohmo, 2003) e cresçam mais rapidamente (Littunen & Tohmo, 2003).

Um exemplo de *tenets* (princípios) dos STTs apresenta-se a seguir:

- Foco: o STL deve ser o mais eficaz tomador de decisão de uma área de negócio, independentemente do título ou do papel funcional;
- Responsabilidade: os STLs são empoderados para tomar suas próprias decisões mesmo que isso possa ser uma má decisão sob retrospectiva no futuro;
- Dependências: os STLs são donos de suas próprias dependências e são responsáveis por todos os aspectos relacionados ao sucesso do projeto;
- Qualidade: os STTs devem prezar pela qualidade e pelas boas práticas de governança. Com exceção explícitas, os STLs não podem ter atitudes que sobrepõem boas práticas de governança;
- Decisões: os STLs atuam como desempate se os STTs se encontrarem em um impasse.

3.4.3 Mecanismo na Empresa A

Na Empresa A, mecanismo é definido como um conjunto de partes que se movem juntas para desempenharem uma função específica e transformarem um conjunto de insumos (*inputs*) em um conjunto desejado de resultados (*outputs*). Mecanismo é um processo completo composto por:

1. Ferramenta: é o que transforma o conjunto de insumos (*inputs*) em um conjunto desejado de resultados (*outputs*). Pode ser simples (ex. *tenets*) ou complexa (*softwares* de monitoramento de *performance*);

2. Adoção: líderes usam muitas habilidades e táticas que incentivam a adoção da ferramenta, por exemplo, autoridade formal, métricas, políticas de recompensas e incentivos;
3. Inspeção: uma vez que a ferramenta é adotada, é preciso entender se ela está direcionada para o resultado esperado, por exemplo, inspeção da oportunidade de auditar e corrigir o curso.

A Figura 3.3 apresenta graficamente a estrutura de mecanismo adotada pela Empresa A.



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Um exemplo de mecanismos na Empresa A é a utilização de *bar raisers* (levantadores de barra, tradução livre do autor) no processo de recrutamento e seleção de documentos, *Working Backwards* e *Weekly Business Reviews* (Revisões de negócios semanais - WBR).

Bar raiser é o termo adotado pela Empresa A para designar os colaboradores encarregados por liderar os processos de recrutamento. O processo foi batizado desta forma, pois a Empresa A acredita que este mecanismo tem capacidade de “levantar a barra” ou melhorar o nível da empresa, ou do departamento, a cada contratação. O *bar raiser* deve estar envolvido com todo o processo de entrevistas presenciais. Ele é responsável por garantir que o processo seja seguido integralmente e por evitar que sejam tomadas decisões de contratação erradas. Além disso, ele deve ser uma pessoa com vasta experiência no processo interno de recrutamento e deve passar por um treinamento específico para assumir esta função. O *bar raiser* tem poder de veto, o que lhe permite discordar da decisão tomada pelo gerente de recrutamento e tomar uma decisão diferente da dele.

Bryar e Carr (2021) relataram que, desde 2004, toda inovação na Empresa A vem sendo realizada por meio do mecanismo conhecido como *Working Backwards* (Trabalhando de trás para frente). Trata-se de um sistema de aprovação de ideias e de criação de novos produtos, com o objetivo de colocar a perspectiva do cliente no modelo de inovação ao definir a experiência desejada para o cliente. Daí, move-se iterativamente de trás para a frente até o ponto em que o time tenha clareza dos passos que precisam ser construídos. Para isso, a principal ferramenta utilizada tem sido o documento intitulado *Press Release and Frequently Asked Questions* (PRFAQ - Comunicado à Imprensa e Perguntas Frequentes) (ANEXO 1).

Na maioria das organizações, o comunicado à imprensa é feito no final do desenvolvimento de produto. Engenheiros e gerentes de produto terminam o trabalho, encaminham-no para a revisão dos times de *marketing* e de vendas (em alguns casos, pela primeira vez) e para eventual divulgação e promoção do produto pronto. Ou seja, trabalham olhando para frente e, em muitos casos, desenvolvendo um produto que é ótimo para a empresa e não para o cliente.

Com o PRFAQ, a Empresa A simula o lançamento de um produto via comunicado à imprensa. Este documento é discutido por todas as equipes. Por exemplo, a equipe de vendas pode começar a se preparar desde o início do processo. Além disso, evita-se o desenvolvimento desnecessário de funcionalidades e produtos que não consigam se sustentar com uma solução viável para os clientes.

As WBRs têm o objetivo de oferecer uma lenta, mas compreensiva visão do negócio. Introduzida no início dos anos 2000, a WBR é uma reunião operacional e tática que visa analisar a tendência de *performance* da semana anterior, ou seja, a WBR não é o momento para discutir

estratégia da empresa, atualização de projetos ou lançamento de produtos. A condução da reunião e a obtenção dos dados são de responsabilidade do time financeiro.

A inspiração do mecanismo de WBR teve origem na filosofia gerencial *Six Sigma* e no método DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve e Control* - Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar).

Durante as WBRs na Empresa A, os times estavam presentes de forma consistente (mesmos dados, sequência de temas, donos dos dados) e familiarizados para facilitar a interpretação. Os focos foram as variações de uma semana para outra e as metas. Os líderes de cada um dos temas são donos de alguma métrica e, portanto, devem estar preparados para explicar as variações.

O Quadro 3.2 apresenta o resumo de mecanismos selecionados na Empresa A.

Quadro 3.2: Resumo de Mecanismos selecionados - Empresa A

Mecanismo	Insumo (<i>Input</i>)	Resultado (<i>Output</i>)
<i>Bar Raiser</i> (Levantador de barra)	Candidatos	Colaboradores com cultura alinhada
<i>Working Backwards</i>	Ideias	Decisões bem informadas de novos produtos
<i>Weekly Business Reviews</i> (WBR)	Métricas operacionais	Decisões de negócios que aperfeiçoam as operações com impacto no negócio

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.4.3.1 Capital humano

Os entrevistados, ao serem provocados a comentar sobre o capital humano na Empresa A, discutiram sobre os aspectos cognitivos dos colaboradores. Em um contexto de incerteza, os colaboradores conseguem navegar, com muita autonomia e agilidade, catalisando o processo de inovação.

Acho que tem um aspecto que tem até uma evolução nisso. É uma empresa de PM's, de product managers, né? [...] São pessoas, nesse aspecto, muito investigativas e a Empresa A tem uma cultura de self-service e que tem muita informação desestruturada para a pessoa ir atrás, né? Esse é o perfil raiz da Empresa A, que é o cara que vem e não precisa de muita estrutura, não, porque ele vai. Vai atrás da informação, vai conectando. Aliás, esse é o perfil dele. Um perfil mais engenheiro, de pegar uma coisa desestruturada para estruturar e ter um caminho de solução. Eu acho que esse é self-service de ser cada um

por si, acho que tinha até um orgulho de ser um pouco esse ‘cada um por si’ e foi desenhado, de alguma forma (Entrevistado A).

O perfil de profissional que trabalha na Empresa A é o perfil de uma pessoa analítica, detalhista, independente e low profile, que não se importa com o status. É um perfil muito específico de profissional que dá certo na Empresa A. [...] A Empresa A não é uma empresa que vence pela ousadia. É uma empresa que vence pela consistência. [...] Isso se consegue através da consistência de pessoas que têm esse perfil muito específico, que não estão muito preocupadas com status (Entrevistado B).

O balanço dentro dos times é muito importante. Você ter pessoas que são mais inovadoras, pessoas que são mais executoras e pessoas que são mais metódicas, pessoas que tenham um bom equilíbrio dentro dos Princípios de Liderança que são requeridos para aquele trabalho, acho que seja importante. [...] essa diversidade é superimportante, pois quanto mais pontos de vista você tiver, melhor (Entrevistado D).

Os relatos acima encontram respaldo nos estudos de Baum et al. (2010), que investigaram diferentes tipos de inteligência relacionadas com o alto crescimento das HGFs. Os autores definiram três tipos de inteligência distintos: a inteligência prática, que é o conhecimento adquirido por meio do acúmulo de habilidades e de conhecimento implícito, permitindo sua aplicação em situações cotidianas; a inteligência criativa, que é a capacidade de gerar ideias novas e de qualidade para enfrentar as demandas e os desafios do ambiente; e a inteligência analítica, que é a habilidade de aprender, recordar e extrair informações rapidamente, contribuindo para a análise e a avaliação de cenários complexos e para a tomada de decisões eficientes.

O capital humano é crucial para o sucesso de uma HGF. O entrevistado E, em linha com Feeser e Willard (1990), constatou que os fundadores e a alta gestão são os recursos mais importantes das HGFs, porque tomam as decisões estratégicas mais fundamentais da vida das empresas. Este entrevistado comentou:

O tempo de lançamento no mercado ou a capacidade de implantar uma experiência acionável é crucial para capitalizar as oportunidades de crescimento, o que requer tecnologia e recursos suficientes. Sem conhecimento ou execução, a tecnologia sozinha é inútil se a demanda do cliente não for antecipada. A liderança é essencial para colocar planos em ação para gerenciar o crescimento e o futuro. O planejamento de recursos financeiros, humanos e tecnológicos é necessário para a execução de grandes planos (Entrevistado E, tradução livre do autor).⁶

⁶ Texto original em língua inglesa: “*Time to market or ability to deploy an actionable experience is crucial for capitalizing on growth opportunities, which requires sufficient technology and resources. Without knowledge or execution, technology alone is pointless if customer demand is not anticipated. Leadership is essential to put plans into action for managing growth and the future. Planning of cash, human, and technology resources is necessary for executing grand plans*” (Entrevistado E).

3.4.3.2 Sistemas de gestão

Em relação aos sistemas de gestão, a maioria dos estudos analisados enfatizou as práticas de recursos humanos, especialmente o recrutamento e a seleção, o treinamento e os sistemas de incentivo. A literatura revisada também apontou que as práticas de HRM são essenciais para o sucesso das HGFs, tendo sido incluídas no modelo conceitual proposto por Demir, Wennberg e McKelvie (2017).

Hambrick e Crozier (1985) descobriram a importância dessas práticas para o alto crescimento. Kidney, Harney e O’Gorman. (2017), por sua vez, identificaram que são as maiores fraquezas de empresas que experimentam alto crescimento.

Dillen et al. (2019) recomendaram às HGFs que preservem a qualidade do capital humano por meio de uma política de recrutamento rígida, evitando a pressão na contratação de novos colaboradores que podem não possuir os pré-requisitos necessários para a posição a ser ocupada, o que pode comprometer, inclusive, o crescimento futuro da empresa. Os entrevistados B, D e E comentaram sobre a importância dos princípios de liderança e do mecanismo do papel do *bar raiser* para um processo de recrutamento eficaz.

Outro mecanismo é o de recrutamento. A ideia de ter o *bar raiser* que é a pessoa de outra área e não a da que está funcionando e que tem o voto de Minerva e que pode falar “não” impede que o higher manager exerça o poder de falar assim: “Essa pessoa já trabalhou comigo na editora Abril por 10 anos e eu que estou correndo o risco. O risco é meu, pode deixar. Eu sou manager e eu vou contratar”. Não posso fazer isso se o bar raiser falar que “não”. Isso impede a criação de painéis na unidade, que eu crie a painél da Abril na minha, sabe? Porque esse é o jeito que as empresas diluem a sua cultura, né? O executivo que vai se apossando de cada pedaço territorial ali e acaba impondo a cultura dele e traz as pessoas que já trabalharam com ele e do jeito dele, virando um amontoado de pequenas culturas que vão se misturando e se distorcendo com o tempo, até virar uma coisa irreconhecível. Eu acho que o sistema de recrutamento da Empresa A faz o maior esforço para que isso não ocorra e para garantir uma certa homogeneização na contratação de pessoas que estão realmente alinhadas com essa cultura (Entrevistado B).

A empresa contrata muito por indicação. [...] Buscar pessoas pelo potencial que elas têm e pela entrega que elas já tiveram em coisas relacionadas à Empresa A e, como te falei, pelos cargos são muito diferentes, né, em vários casos. Então, acho que se olha muito pelo potencial. E aí a gente tem todo o nosso processo de contratação em que é bastante diferente e com enfoque em ver se a pessoa vive ou viveu ou tem o potencial de viver os 'Princípios de Liderança' (Entrevistado D).

Reduzir o nível de recrutamento será um problema a longo prazo. [...] Para mim, é 'quão completos os candidatos já são, mas também quanto potencial ele ou ela está mostrando e onde vou atrair essa pessoa. A equipe pode nutrir esse talento e criá-lo?' Mas, eu costumo fazer isso muito cirurgicamente. Eu não faço isso como um conceito porque aí, tudo vai por água abaixo, tudo vai por água abaixo. E, principalmente, quando eu contrato meus diretores [...] Você quer contratar alguém que um dia vai ser muito melhor do que

you and you can imagine yourself reporting to. [...] it's painful because it takes so Much" (Entrevistado E).

O alto crescimento da Empresa A teve relação com um sistema de incentivo variável e de longo prazo (“*Restricted Stock Units*” - RSUs). Contudo, ao analisar o relato do Entrevistado B, depreendeu-se que o crescimento permite que as políticas de incentivo sejam possíveis para retroalimentar o crescimento.

O terceiro ponto é que os mecanismos que a Empresa A criou para trazê-la até aqui funcionam com um combustível: o crescimento. Se você pegar a *flywheel*, tem uma palavrinha escrita no meio da bolinha lá que é *growth*, né? Então, assim, isso aqui funciona enquanto estiver crescendo, porque... vamos falar um pouco dos mecanismos. Assim, promover na Empresa A é uma coisa supercomplicada em qualquer empresa, mesmo nas mais tradicionais. O seu chefe saiu, vai abrir uma vaga. Você está pronto, você será promovido para a cadeira. Se você é promovido por um escopo de chefes, você vira chefe e será promovido. Na Empresa A, não. Você ocupa o escopo, mas é mais difícil você ser promovido. Você até pensa assim: “Ué, mas como é possível?”. É possível porque você gera oportunidades, porque enquanto você olha e fala: “Mas aqui eu não terei como crescer.”, “Ah, mas vai lançar a assistente virtual ...”, “Ah, então, está bom. Vou para o time de dispositivos agora”. E depois vai lançar outra coisa. Então, vai girando, vai girando, quando você vê um colaborador foi parar lá Europa e quando vê já tem uns 5 que foram parar por lá. Para a matriz, acho que já perdemos as contas de quantos daqui foram. Quer dizer, é um sistema que se mantém em equilíbrio se continuar gerando novos negócios e novas oportunidades que é assim que as carreiras vão se ampliando e as oportunidades vão se criando. À medida que o crescimento não for tão acelerado e não tiver tanta oportunidade de investimentos, não é só a desaceleração, mas pode ser que colapse e tenha que se compensar de outro jeito. É compensar de outro jeito. Você mexe nos pilares que são os mecanismos que fazem a coisa funcionar, por exemplo, a nossa remuneração. Por que eu não estou saindo correndo daqui? Porque as ações valorizam. Se a empresa não cresce tanto e as ações não valorizam tanto, aí eu vou falar: “Opa. Eu deveria estar ganhando mais do que aqui e estou barato no mercado”. E para compensar isto o que deverão fazer? Dar bônus convencional como outras empresas e fazendo isto, você já perde o foco no longo prazo. Perde o foco no cliente e já se torna uma empresa parecida com todas as outras. Então, eu acho que o risco é esse. A desaceleração de crescimento, que ainda não aconteceu, pode colapsar esse sistema em equilíbrio de mecanismos (Entrevistado B).

A literatura revisada destacou a importância de um sistema de incentivos adequado para a retenção de colaboradores, especialmente por meio de remuneração variável, como opções de ações e unidades restritas de ações (Barringer, Jones e Neubaum, 2005; Hambrick & Crozier, 1985). No entanto, Ensley, Pearson e Sardeshmukh (2007) alertaram que programas de incentivos mal

⁷ Texto original em língua inglesa: “*Lowering the bar for recruitment will be a problem in the long term. [...] For me it is 'how complete are the candidates already but also how much potential is he or she showing and where I'm going to pluck this person in. Can the team nurture that talent and bring him or her up?' But I usually do this very surgically. I don't do this as a concept because then, everything goes down, everything goes down. And, particularly, when I hire my directors [...] You want to hire someone that one day is going to be much better than you and you can imagine yourself reporting to. [...] it's painful because it takes so Much*” (Entrevistado E).

desenhados podem gerar efeitos adversos nas HGFs. Geuvers (2016), por sua vez, sugeriu que HGFs tendem a valorizar os modelos de motivação que enfatizam avaliações de desempenho recorrentes e a cultura do trabalho conjunto. Nicholls-Nixon (2005) destacou que sistemas de remuneração são ferramentas efetivas para implementar uma estratégia de negócio bem-sucedida. Demir, Wennberg e McKelvie (2017) argumentaram que um adequado sistema de incentivos é fundamental para reter os colaboradores e para gerar capacidades difíceis de serem copiadas pelos concorrentes.

Além dos relatos sobre as práticas de recursos humanos na Empresa A, os entrevistados A e B) também atribuíram o sucesso da organização aos mecanismos de troca de informações táticas, métricas de negócios (*inputs*) em revisões de negócios semanais (WBRs) e mensais (MBRs), nas quais todo o negócio é dissecado por meio de métricas.

Os mecanismos de informação, como as revisões de negócio, os MBRs, QBRs, são momentos importantes em que se obtém informações suficientes para tomar decisões e impulsionar ações. É um processo interativo no qual o decisor se informa e toma decisões com base nessas revisões. São grandes rituais que ocorrem e que muitas pessoas podem subestimar sua importância. Para aqueles que têm raras oportunidades de entrar em contato com as informações do negócio, são nesses momentos que as decisões de investimento e mudanças estratégicas acontecem. São momentos chave que podem mudar a trajetória de um lugar para o outro, e para os envolvidos, são mais do que apenas reuniões, mas sim oportunidades cruciais de compreender e agir com base nas informações apresentadas (Entrevistado A).

O foco nos *inputs* torna impossível escolher o que reportar, ao contrário de outras empresas onde os *slides* são ajustados para favorecer interesses pessoais. O *sênior management* na Empresa A adquire um nível mais profundo de informações, ganhando confiança na equipe executiva e reduzindo assimetrias. A estratégia é alinhada de cima a baixo, e a informação detalhada é compartilhada obrigatoriamente, o que difere de outras empresas onde a informação é retida em níveis hierárquicos superiores (Entrevistado B).

3.4.3.3 Governança e estrutura

Ao comentarem sobre o tema de governança e estrutura, e em linha com a literatura, os entrevistados (A e B) apresentaram a importância de ter Times de Segmento Único ("*Single Thread Teams*" - STT) autônomos para decisões táticas, sem perderem a hierarquia com as decisões estratégicas concentradas em poucas pessoas, a saber:

Acho que a ideia de se ter times pequenos com alta autonomia e alta velocidade permite que se possa testar essas coisas e erre rápido, corrija rápido, tenha crescimento, e transforme em novos grandes negócios ao invés de ficar complicando, né? Aquilo que eu falei no começo que um dos riscos da Empresa A era o de atingir um grau de

complexidade que vá travar o crescimento, justamente um dos jeitos de não acontecer isso é não deixar que essa complexidade exista por *design*. Quando você cria uma estrutura hiper complexa, se está deixando o tabuleiro pronto para ser travado. Pegou o tabuleiro de xadrez e colocou as peças do jeito que ninguém consegue mais jogar nenhuma jogada ali, ao invés de se ver linhas exclusivas para cada peça poder correr mais livremente no tabuleiro (Entrevistado B).

Quando foi desenhado o *single thread teams* que zela pela não-sinergia, que é pela não-troca de informação, exagerando, né, pintando em cores mais fortes, ele falou assim: “o que eu quero ter é agilidade e não quero ficar trocando muito o que vai me parar muito. Então, a forma de combater isso, é colocar tudo disponível no mesmo banco de dados, inclusive, no mesmo código, onde se pode ir lá e meter a mão e olhar pelo buraco da janela, aprende e volta, onde cada um se vira por si (Entrevistado A).

A Empresa A, até por essa estrutura mais reflexiva, é uma empresa muito hierárquica. É flexível, é rápida e tal, mas as decisões importantes estão muito concentradas em poucas pessoas, mesmo em negócios menores e países menores. Estão concentradas em pessoas que, a rigor, incorporam essa cultura, que praticamente montaram a empresa, que está aqui há quinze ou vinte anos (Entrevistado B).

3.4.3.4 Cultura e valores

A revisão de literatura mostrou que a cultura e os valores são fundamentais para as HGFs que desejem superar os desafios impostos pelo crescimento. Ireland, Hitt e Sirmon (2003) definiram cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados e crenças que moldam a estrutura e a ação dos membros da empresa. A cultura influencia o esquema cognitivo dos membros da organização, afetando a forma como eles percebem tanto os problemas como o ambiente competitivo. Os valores compartilhados nascem do compromisso dos fundadores, dos sistemas e dos processos que reforçam a cultura. Em HGFs bem-sucedidas, a visão original da empresa é cuidadosamente reforçada e elas contratam apenas candidatos que se encaixam nos padrões e nos valores da empresa.

Ford e Ungaro (2020) e Picken (2017) destacaram a importância de as empresas desenvolverem uma cultura apropriada e aderente ao cenário de alto crescimento, sem comprometerem a qualidade do capital humano, reforçando a política de recrutamento e seleção. No entanto, a literatura converge para a ideia de que a estratégia influencia, significativamente, a cultura em um cenário de alto crescimento.

Dentre os subcomponentes do modelo de gestão, cultura e valores foram os elementos que mais se destacaram como diferenciais na Empresa A. Expressos por meio dos princípios de

liderança, foram definidos pelos entrevistados (A, B, C e E) como claros, uma vez que permeiam a organização e ajudam na tomada de decisão.

Acho que a Empresa A tem sua bíblia dos *Leadership Principles*, um reflexo dos valores que eu chamo de uma bíblia, pois são os dez mandamentos que são os princípios para você viver e são muito profundos, até pela ambiguidade existente, onde um contradiz muito o outro, mas reflete um pouco a vida, assim como o ambiente da Empresa A que tem uma cultura que acho que é muito única, no sentido de ser muito profunda nas reflexões, que quando algo sai do papel até pela própria forma de se comunicar, indo até pela segunda pergunta. Exige um nível de reflexão muito alto, antes de sair fazendo as ações (Entrevistado A).

O que mais distingue a cultura da Empresa A para a das outras empresas não é o que está escrito na parede, mas sim a aplicação dos seus princípios no dia a dia, através de mecanismos como o modelo de remuneração anual baseado em uma avaliação 360° de aderência à cultura dos "Princípios de Liderança", que libera os funcionários de fazer ações que comprometam a experiência do cliente em troca de atingir metas de curto prazo. Esses mecanismos permitem que a Empresa A mantenha o foco no cliente e no longo prazo, enquanto preserva os princípios e o *modus operandi* de uma empresa startup mesmo à medida em que cresce (Entrevistado B).

Eu acho que uma das razões pelas quais o fundador da Empresa A é genial é porque, de verdade, ele colocou essa cultura e esses princípios que, depois que se entendem. Percebemos como isso ajuda mesmo e como te norteia sobre como pensar o problema. Na dúvida, gente, vamos pelo cliente. Isso vira um mantra e ajuda a gente a pensar. Eu percebo pelo meu time como quando tem um advogado novo entra e, no começo, ele titubeia, pois somos treinados de um jeito completamente diferente, mas quanto mais rápido ele entende os *Leadership Principles* e a maneira de olhar as coisas, mais rápido ele consegue agir e pensar e fazer push back (Entrevistado C).

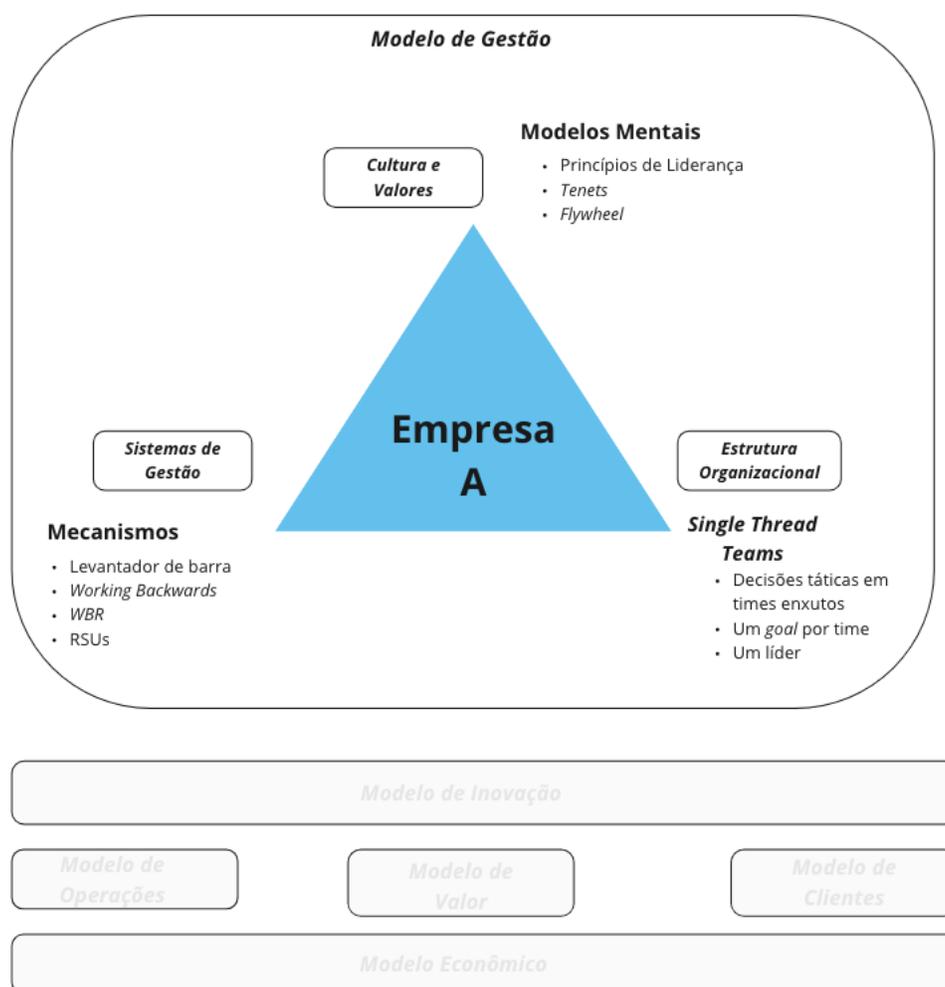
Os princípios e valores de uma empresa são a cola que a mantém unida e conecta todas as diferentes unidades. Como líder, é importante avaliar o espírito, a cultura e o propósito da empresa, independentemente de seu tamanho. A cultura é definida pela equipe fundadora ou de liderança e é importante ter um processo cuidadoso para criar princípios orientadores poderosos. Para abordagens de trabalho de baixo para cima, 2 ou 3 pessoas precisam trabalhar de forma clara pelo menos nos primeiros 2 ou 3 anos. O maior medo de uma empresa é ficar sem criatividade e sem ousadia para inventar ou desenvolver ideias. É importante manter uma cultura onde ter ideias ousadas é encorajado e não é criticado. A empresa deve ser estruturada como um guarda-chuva com miniempresas ou lanchas rápidas, para manter a velocidade em inovação e flexibilidade (Entrevistado E, tradução livre do autor)⁸.

⁸ Texto original em língua inglesa: “*The principles and values of a company are the glue that holds it together and connects all the different units. As a leader, it's important to assess the spirit, culture, and purpose of the company, regardless of its size. The culture is set by the founding or leadership team, and it's important to have a thoughtful process to create powerful guiding principles. For bottom-up approaches to work, 2 or 3 people need to work in a clear way for at least the first 2 or 3 years. The biggest fear for a company is becoming uncreative and not bold anymore for invention or developing ideas. It's important to maintain a culture where having bold ideas is encouraged and not criticized. The company should be structured like an umbrella with mini-companies or speed boats, to keep the speed in innovation and flexibility*” (Entrevistado E).

3.4.4 Modelo de Gestão Resumido da Empresa A, a partir da Arquitetura do Modelo de Negócios Proposto por Pedroso (2016)

Na Fundamentação Teórica, no item 3.2.1, foi apresentada a arquitetura do modelo de negócios de Pedroso (2016), em que o modelo de gestão é um dos subcomponentes. No entanto, após a revisão e a análise do caso da Empresa A, foi possível visualizar como seria a arquitetura de modelo de negócios da mesma, com detalhes de seu modelo de gestão (Figura 3.4).

Figura 3.4: Modelo de Gestão da Empresa A



Fonte: Elaborado pelo autor (2023), a partir de Pedroso (2016, p. 80).

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender como HGFs bem-sucedidas superam dores geradas pelos desafios relacionados à sincronização entre crescimento e organização interna é indispensável para que a sociedade seja capaz de criar bases para gerar empregos líquidos para a economia e para a produtividade de uma região ou indústria.

Este artigo teve como objetivo investigar como o modelo de gestão de uma HGF, Empresa A, contribuiu para o seu alto crescimento. Ao observar o caso atentamente, foi possível constatar que a empresa A inova em seu modelo de gestão, ao adotar práticas bem peculiares. Em primeiro lugar, ela utiliza os modelos mentais para perceber o mundo e a organização de uma forma que incentive as práticas inovadoras, por exemplo, os 16 princípios de liderança; o uso de *tenets*, para a tomada de decisões; a ideia de *flywheel*; e a metodologia *backwards*, que começa pela dor do cliente e se move de trás para frente, em busca de uma solução. Em segundo lugar, a Empresa A adota práticas gerenciais emprestadas do campo da Engenharia de Produção. Conceitos como Six Sigma e DMAIC fazem parte do vocabulário dos gerentes de produtos digitais e dos engenheiros de *software*. Assim, o uso do conceito de mecanismo faz com que a empresa crie um modelo de gestão cujo arranjo é apoiado na transformação de *inputs* em *outputs*.

As WBRs, por exemplo, são rituais essenciais na cultura da empresa, porque as métricas operacionais revisadas nas reuniões são o termômetro de como tais mecanismos estão em relação às expectativas de negócio. Por fim, a governança e a estrutura da Empresa A são feitas por meio de times pequenos, com autonomia de tomadas de decisões rápidas.

Os STTs dão agilidade e velocidade para que a inovação aconteça. Juntas, estas práticas peculiares são os fundamentos do sucesso da empresa, como corroborado pela literatura e pelos executivos sêniores entrevistados.

Como limitação, destaca-se que este estudo focou apenas em uma empresa. Por isso, tem baixa representatividade, pouca possibilidade de generalização e pouca capacidade para avaliar o "peso causal" das variáveis. O alto nível de indeterminação e a ausência de validação dos resultados em outras empresas para confirmar as teorias poderia levar a resultados mais ampliados.

Ao investigar o modelo de gestão de uma HGF, o artigo exerceu um papel crucial na discussão sobre o alto crescimento e pode orientar os empreendedores que enfrentam desafios na busca por um modelo de gestão adequado à fase de expansão de suas empresas.

REFERÊNCIAS

- Bandeira-de-Mello, R., Marcon, R., Camilo, S. P. O., & Xavier, W. G. (2009). O efeito da estrutura de capital no valor das firmas: Uma análise baseada na Resource-Based-View. In: XXXIII EnANPAD, 2009, São Paulo. *Anais do XXXIII EnANPAD*, 2009. v. 1, 1-16.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 671–694. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242610378287>.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663–687. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>.
- Baum, J. R., & Bird, B. J. (2010). The successful intelligence of high-growth entrepreneurs: Links to new venture growth. *Organization Science*, 21(2), 397–412. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0445>.
- Birch, D. L. (1981). Who creates jobs? *The Public Interest*, 65, 3–14. Recuperado de <https://www.nationalaffairs.com/storage/app/uploads/public/58e/1a4/d1c/58e1a4d1c3a8b337601888.pdf>.
- Bravo-Biosca, A. (2010). *Growth Dynamics, Exploring business growth and contraction in Europe and the US*. London: Nesta, 1–25. Recuperado de https://media.nesta.org.uk/documents/a_look_at_business_growth_and_contraction_in_europe.pdf.
- Bravo-Biosca, A. (2011). *A look at business growth and contraction in Europe*. London: Nesta, 1–31. Recuperado de www.nesta.org.uk/wp11-02.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (2000). Fast-growing businesses. *International Journal of Sociology*, 30(3), 45–70. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15579336.2000.11770218>.
- Bryar, C., & Carr, B. (2021). *Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon*. New York: St. Martin's Press.
- Carroll, J. M., & Swatman, P. A. (2000). Structured-case: a methodological framework for building theory in information systems research. *European Journal of Information Systems*, 9(4), 235–242. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/palgrave/ejis/3000374>.
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., Johansson, D., & Wennberg, K. (2014). Whom do high-growth firms hire? *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 293–327. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtt051>.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1997). High Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Suggested Directions. In: Sexton, D. L., & Smilor, R. W. (Eds.). *Entrepreneurship 2000*, 99–126. Carrollton, United States: Upstart Publishing Company.
- Daunfeldt, S.-O., Elert, N., & Johansson, D. (2016). Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? *Industrial and Corporate Change*, 25(1), 1–21. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtv035>.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: a review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431–456. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>.

- Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., De Vocht, S., & Van Imschoot, E. (2019). From “manager” to “strategist”: An examination of the evolving role of persistent high-growth entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(1), 2–28. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2017-0010>.
- Du, J., & Temouri, Y. (2015). High-growth firms and productivity: evidence from the United Kingdom. *Small Business Economics*, 44(1), 123–143. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9584-2>.
- Eisenmann, T. R., & Wagonfeld, A. B. (2012). Scaling a Startup: People and Organizational Issues. *Harvard Business Entrepreneurial Management*, n.p. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2037236>.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039–1047. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.012>.
- Eurostat Statistic Explained. (2014). *Glossary: High-growth enterprise*. Eurostat Statistic Explained. Recuperado de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:High-growth_enterprise.
- Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and. *Strategic Management Journal*, 11(2), 87-98. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/225009450/abstract/A10BEBFCFC67E4CDAPQ/143?accountid=14570%5Cnhttp://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/809703/fmt/pi/rep/NONE?hl=internet%252Cwebs%252Cweb%252Cnets%252Cnet%252Conline%252Cdigital%252Celectronic%252Cv>.
- Ford, R. C., & Ungaro, R. (2020). Seven key steps for rapidly scaling up multi-unit operations. *Business Horizons*, 63(3), 265–274. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.002>.
- Geuvers, P. (2016). Employees as drivers for high organic growth: How CEOs of gazelles create growth momentum. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 28(1), 78–100. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.075683>.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas. Recuperado de https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf.
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453–470. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00059-2).
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31–45. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90005-9).
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z>.
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*. New York: Crown Publishing Group.
- Hölzl, W. (2009). Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. *Small Business Economics*, 33(1), 59–75. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9182-x>.

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2).
- Jones, N. A., Ross, H., Lynam, T., Perez, P., & Leitch, A. (2011). Mental Models: An Interdisciplinary Synthesis of Theory and Methods. *Ecology and Society*, 16(1), art. 46. Recuperado de <https://doi.org/10.5751/ES-03802-160146>.
- Kidney, R., Harney, B., & O’Gorman, C. (2017). Building to grow or growing to build: insights from Irish high-growth SMEs (HGSMEs). *The Irish Journal of Management*, 36(2), 65–77. Recuperado de <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0010>.
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Jr., Valle, J A.V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & Produção* 20(4), n.p. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>.
- Littunen, H., & Tohmo, T. (2003). The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics*, 21(2), 187–200. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1025014427294>.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos 2*, 58-59. Recuperado de https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf.
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, 17(1), 216–229. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>.
- Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 96–111. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004>.
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur’s “impossible dream?” *Academy of Management Executive*, 19(1), 77–89. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841955>.
- OCDE. (2010). *High-Growth Enterprises*. [S.l.]: OECD iLibrary. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264048782-en>.
- OCDE. (2018). Enabling SMEs to Scale Up, in Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth. *Ministerial Conference on SMEs*. Paris: OECD Publishing, 35-52. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/7fb3ae20-en>.
- Pedroso, M. C. (2010). *Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde*. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva) - Faculdade de Medicina. Universidade de São Paulo. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5137/tde-24052011-115333/publico/MarceloCaldeiraPedroso.pdf>.
- Pedroso, M. C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Recuperado de <https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-03052023-174523>.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. 4. Ed. Oxford, England: Oxford University Press. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315257068-16>.
- Picken, J. C. (2017). From founder to CEO: An entrepreneur’s roadmap. *Business Horizons*, 60(1), 7–14. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.004>.

- Pieroni, M. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198–216. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>.
- Statista. (2021). The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2020. *Statista*, n.p. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>.
- Stone, B. (2019). *A loja de tudo: Jeff Bezos e a era da Amazon*. 2. ed. São Paulo: Intrínseca.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business*. London: Routledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315544335>.
- Willard, G. E., Krueger, D. A., & Feeser, H. R. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 181–194. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90025-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90025-M).
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2009). *Business Research Method*. 8. ed. Mason, United States: South-Western Cengage Learning.

APÊNDICE A: PROTOCOLO DE PESQUISA

Protocolo de Pesquisa

Tema: Modelo de Gestão

Empresa: _____

Entrevistado: _____

Data: ____/____/____.

Tema 1: Capital Humano

Formação educacional? (E.g. Graduação, Pós-Graduação, Certificados).

Experiência profissional prévia? Em quais áreas/indústrias?

Experiência anterior em atividade empreendedora (*Startup/HGF*)?

Como você descreveria o perfil/experiências dos colaboradores da empresa?

O que crescimento significa para você? Qual métrica é importante para acompanhá-lo?

Em sua opinião, quais fatores explicam o crescimento da empresa?

Em sua opinião, quais barreiras podem impedir ou desacelerar o crescimento da empresa?

Como você enxerga o porte da empresa em um horizonte de 3-5 anos?

Você poderia dizer em quais atividades você gasta a maior parte do seu tempo?

Tema 2: Sistemas de Gestão

Quais instrumentos você considera essenciais para coordenar atividades e equipes?

Como o fluxo de informações flui na empresa?

Como a empresa cria os objetivos e as metas de negócio?

Em sua opinião, os colaboradores conhecem as ambições de crescimento da empresa?

Em sua opinião, os colaboradores saberiam como e quando o crescimento deve ser atingido?

Em sua opinião, os colaboradores saberiam descrever em 1 ou 2 frases como a empresa ganha dinheiro?

Como a empresa contrata novos colaboradores? Quais critérios são essenciais para a contratação?

Em sua opinião, como a empresa assegura a atração de talentos?

Quais incentivos monetários e não monetários são importantes para a atração de talentos?

Em sua opinião, qual a importância do treinamento para os colaboradores? Que tipo de treinamento?

Quais são os principais instrumentos utilizados pela empresa na gestão de recursos humanos?

Como é o processo de revisão de *performance* dos colaboradores?

A empresa vincula remuneração à *performance*?

Quais são os critérios para promoção dos colaboradores?

Tema 3: Governança e Estrutura

Como é o processo de tomada de decisão da empresa?

Quem toma as principais decisões da empresa?

Como é a estrutura organizacional da empresa?

Como a organização lida com os obstáculos e com os desafios do dia a dia?

Em quais atividades do dia a dia da empresa você se envolve?

Tema 4: Cultura e Valores

Qual é a cultura e os valores da empresa e como eles são mantidos?

Como a cultura e os valores refletem no dia a dia da empresa?

Como a cultura e os valores da empresa relacionam-se com o alto crescimento?

Em sua opinião, quais princípios/valores influenciam o crescimento da empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

ANEXO 1: PRESS RELEASE AND FREQUENTLY ASKED QUESTIONS (PRFAQ)

(COMUNICADO À IMPRENSA E PERGUNTAS FREQUENTES) SIMULANDO
LANÇAMENTO DE UM PRODUTO
EXEMPLO DE UM DOCUMENTO BACKWARDS (DE TRÁS PARA FRENTE)

Blue Corp. Announces the Launch of Melinda, the Smart Mailbox

Melinda is the physical mailbox designed to securely receive and keep safe all your e-commerce and grocery deliveries

Atlanta, GA, November 5, 2019 – Today Blue Corp. announced the launch of Melinda, a smart mailbox that ensures secure and properly chilled delivery and storage for your online purchases and groceries. With Melinda, you no longer need to worry about getting your deliveries stolen from your doorstep or spoiled groceries. Plus, you're notified as soon as your packages are delivered. Packed with smart technology, Melinda costs just \$299.

Today, 23 percent of online shoppers' report having packages stolen from them from porch, and 19 percent complain of grocery deliveries being spoiled. With no easy solution to these problems, customers give up and stop ordering online.

Melinda, with its smart technology and insulation, makes stolen packages and spoiled groceries a thing of the past. Each Melinda includes a camera and a speaker. When a delivery courier arrives at your home, Melinda tells the courier to scan the package barcode by holding it up to the camera. If the code is valid, the front door opens and Melinda instructs the courier to place the package inside and close the door securely. The built-in scale in the base of each Melinda verifies that the weight of the delivery matches the weight of the items(s) you ordered. The courier receives a voice confirmation, and your purchase is safe and secure. Melinda sends you a text letting you know that your item arrived along with a video of the courier making the delivery.

When you return home are ready to retrieve your delivery, just use the built-in fingerprint reader to unlock the door. Melinda can store and recognize up to ten save fingerprints so that all members of your family can access Melinda.

Do you Instacart, Amazon, or Walmart for online grocery delivery? If so, are you tired of spoiled groceries in the hot sun? Melinda keeps your chilled and frozen food cold. The walls of Melinda are two inches thick and made with the same pressure-injected foam used in the best coolers, keeping your groceries cool for up to twelve hours.

Melinda fits easily on your porch or stoop, taking up just a few feet of space, and you can choose from a variety of colors and finishes to make Melinda an attractive addition to the appearance of your home.

"Melinda is a breakthrough in safety and convenience for online shoppers", Lisa Morris, CEO of Blue Corp. "In creating Melinda we combined a number of the latest technologies at the low price of just \$299.

"Melinda is a lifesaver", said Janet Thomas, a frequent online shopper and customer of Instacart. "It is so frustrating when one of my packages is stolen from my front porch, and it can be time-consuming to work with customer support to get a refund. I use Instacart every week for grocery delivery, and many times I am not home when my groceries arrive. I love knowing that

they are kept cool and secure in my Melinda. I selected the natural teak finish for Melinda – it looks great on my front porch.

To order you Melinda, simply visit keepitcoolmelinda.com, or visit amazon.com, Walmart.com, Walmart stores, and other leading retailers.

Internal FAQs

1. How large is the estimated consumer demand for Melinda?

Based on our research, we estimate that ten million households in the United States, Europe, and Asia would want to buy Melinda at a \$299 price point.

2. Why is \$299 the right price point?

There are no directly comparable products in the marketplace today. One similar product is Amazon Key, which allows couriers access to your home, garage, or car using smart lock technology. Another similar products are Ring Doorbell, which ranges in price from \$99 to \$499. We based on price on customer surveys and focus groups combined with the price needed to ensure profitability.

3. How does Melinda recognize barcodes on packages?

We will license barcode-scanning technology from Green Corp. at a cost of \$100K per year. In addition, we need to develop an API that will allow us to link a Melinda customer account with any e-commerce provider (Amazon, Walmart, eBay, OfferUp, etc.), which provides us with the item tracking number from the e-commerce or delivery merchant. This way we can recognize the barcode with the package tracking number and know either the exact or an estimated weight for each item.

4. What if a customer receives an order from an e-commerce provider, and they haven't linked the account yet?

We make it easy for customers to link their orders because we will offer a browser plug-in for Melinda customers that detects when they place an order with an e-commerce provider, which then links their account and the order details to their Melinda.

5. Why will e-commerce providers like Amazon and Walmart be willing to share these package delivery details with us? What is in it for them?

We believe we can convince them that the customer experience benefits will enable them to increase their sales. In addition, we will work closely with their business and legal groups to ensure that we handle their customer data in ways that meet their stringent requirements. Alternatively, we will offer a simple UI for customers to copy and paste each tracking number from their e-commerce provider to the Melinda app.

6. What happens if a customer gets more than one delivery in a day?

Melinda can accept multiple deliveries each day until the unit is full.

7. What if the package is too big for Melinda?

Packages exceeding 2'x2'x4' won't fit in Melinda. Melinda can still record the delivery person and scan the barcode, but the item is stored outside Melinda.

8. How does Melinda prevent a courier from stealing items that are already in Melinda from a prior order?

There are several ways. The first is that the forward-facing camera records any activity or access to Melinda. The second is that there is a scale at the base of the unit that detects the weight of the shipment and verifies that this matches the items(s) ordered. If a second delivery is made in one day, Melinda Knows the weight of the first delivery and the estimated weight of the second delivery, so if the net weight is lower, Melinda knows that the courier has removed something and will sound an alarm.

9. What is the estimated bill of materials (BOM) of cost to manufacture each Melinda, and how much profit will we make per unit?

The estimated BOM is \$250 for each Melinda, meaning that our gross profit per unit is \$49. The most expensive parts in Melinda are the shell and insulation (\$115), the fingerprint reader (\$49), and the scale.

10. What is the power source for Melinda?

Melinda requires a standard AC outlet.

11. What size team is required to build Melinda?

We estimate that we need a team of 77 at an annualized cost of \$15 million. There are several teams required to build Melinda, but these can be broken down into hardware and software teams. On the hardware side, we need a team of each of the following:

- *The physical shell, color choices, and finishes (6)*
- *Integration of the various smart and mechanical components, including the fingerprint reader, the camera, the automatic (open/close) door, the speaker, and the camera (12)*

On the software side, we will need a team of each of the new services. Below is our current assessment of what teams will be required and how many people should be on each team, including product managers, engineers, designers, and so on:

- *Voice commands to couriers (10)*
- *Fingerprint capture and storing (8)*
- *Package tracking and item weight details (11)*
- *Barcode reader (7)*
- *API to link e-commerce accounts to Melinda (12)*
- *Browser plug-in/web interface for account linking (5)*
- *Melinda app for IOS and Android (6)”(Bryar & Carr, 2021, p. 109).*

4. MODELO DE GESTÃO EM SCALE-UPS BRASILEIRAS

Resumo

Contextualização: Para muitas *startups*, tornar-se um unicórnio ou realizar uma Oferta Pública Inicial (IPO) significa obter sucesso. Chegar a este patamar requer alta taxa de crescimento de receita e de número de colaboradores. Tal crescimento impõe às empresas desafios relacionados à sincronização entre crescimento e organização interna em uma fase de *scaling-up*.

Objetivo: Investigar: (a) como executivos (fundadores ou CEOs) de *scale-ups* consideram a contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de suas empresas; e (b) quais são as principais similaridades e as diferenças em relação à contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de HGFs, sob perspectivas desses executivos e dos resultados do estudo de caso da Empresa A.

Método de pesquisa: A metodologia adotada foi de natureza aplicada, tipo exploratória, com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os fundadores de três *scale-ups* brasileiras. Estas empresas foram selecionadas por: (a) estarem inseridas na definição teórica de HGFs e de *scale-up*; (b) terem participado do programa *Scale-up Endeavor* e estarem em fase de *scaling-up*; e (c) terem realizado rodadas de investimento Série A ou acima de R\$ 100 milhões⁹, no mínimo.

Resultados: Os fundadores das *scale-ups* reconhecem a importância da cultura e dos valores no contexto de crescimento acelerado. A cultura e os valores são aplicados nas práticas de contratação, promoção e demissão, bem como na definição dos objetivos comuns. Visto que treinamentos não são comuns, as empresas preferem contratar profissionais qualificados. Quanto aos sistemas de incentivo, duas das três *scale-ups* analisadas adotam políticas de *stock options*. Além disso, as empresas valorizam a transparência e a informalidade, utilizando comunicação assíncrona por meio do *Slack*, realizando reuniões abrangentes com todos os colaboradores da empresa e promovendo a autonomia na tomada de decisões táticas para cargos operacionais. Além disso, as *scale-ups* brasileiras possuem um modelo de gestão com características bem similares as do modelo de gestão da Empresa A.

Conclusões: Este artigo mostrou que as empresas analisadas constroem seus modelos de gestão em linha com a literatura sobre alto crescimento e com aspectos adotados pela Empresa A, utilizada como *benchmark*. Os fundadores entrevistados demonstraram consciência da cultura e dos valores para lidar com o crescimento das organizações. Eles dão autonomia às equipes de nível tático e sistemas de incentivo que alinham a organização em direção ao longo prazo.

Originalidade/Valor: Este estudo avança na pesquisa sobre alto crescimento e apresenta *insights* sobre como empreendedores de *scale-ups* relatam a construção do modelo de gestão. Cada uma das três empresas analisadas levantou mais de R\$ 100 milhões e cresceu mais de 25 vezes nos últimos 3 anos. Este estudo sobre modelo de gestão de *scale-ups* deu luz aos empreendedores, em especial aos do Brasil, que sofrem buscando crescer o modelo de negócios de forma acelerada.

Palavras-chave: *Scale-ups*. Modelo de gestão. Empreendedorismo. Inovação.

⁹ Em junho de 2023, este valor correspondia a aproximadamente US\$ 20 milhões.

4.1 INTRODUÇÃO

Em 2018, o Brasil contava com mais de 12.000 *startups* (Mattiuzzi, 2020). A Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP) esclareceu que, em 2021, os investimentos de fundos de capital de risco somaram R\$ 53,8 bilhões¹⁰, superando os investimentos em fundo de *private equity* (Rolfini, 2022). Dentre estas *startups*, 12 tinham sido fundadas nos últimos 10 anos e, até o final de 2022, 19 tinham se tornado unicórnios, o que significa alcançar um valor de mercado superior a US\$ 1 bilhão. Para a maioria delas, isso significa que é preciso apresentar alto crescimento em termos de receita e de número de colaboradores e passar por uma fase de *scaling-up*, marcada por aumento de complexidade organizacional.

O banco digital Nubank, por exemplo, fundado em 2012 e avaliado em US\$ 31 bilhões, possui 8 mil colaboradores e apresentou receitas de intermediação financeira da ordem de R\$ 7 bilhões, em 2022. De acordo com a literatura acadêmica, tal crescimento o coloca no grupo seletivo de *High-Growth Firms* (HGFs), que são empresas que apresentam rápido crescimento em um curto período (OCDE, 2018).

Quanto às *scale-ups*, entre outras definições, referem-se às HGFs que se encontram em uma etapa específica do ciclo de crescimento, ou período de *scaling-up*, marcado pelo aumento tanto de escala de operações quanto da complexidade do modelo de negócios (MN) (Monteiro, 2019; Onetti, 2014; Zajko, 2017).

Eisenmann e Wagonfeld (2012) destacaram que o alto crescimento apresenta desafios para as HGFs em relação à sincronização entre crescimento e organização interna. Para capturar oportunidades de crescimento, é necessário ter acesso a recursos tecnológicos, financeiros e humanos (Bandeira-de-Mello et al., 2009; OCDE, 2018). Empresas que não conseguem nem organizar seus recursos e nem implementar mudanças organizacionais têm sua *performance* comprometida (Covin & Slevin, 1997; Hambrick & Crozier, 1985).

O presente estudo adotou como referência o trabalho de Pedroso (2016) sobre arquitetura de modelo de negócio para aprofundar o modelo de gestão em um contexto de alto crescimento. O modelo de gestão sustenta os demais e inclui os aspectos culturais e de valores, além de contemplar os elementos que determinam como o trabalho é realizado na organização, a tomada de decisões e a coordenação das atividades. Nesse contexto, o objetivo deste artigo foi investigar: a) como

¹⁰ Em junho de 2023, este valor correspondia a aproximadamente US\$ 11 bilhões.

executivos (fundadores ou CEOs) de *scale-ups* consideram a contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de suas empresas; b) quais são as principais similaridades e diferenças em relação à contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de HGFs, considerando as perspectivas desses executivos e os resultados do estudo de caso da Empresa A.

O artigo foi estruturado da seguinte forma: fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, análise e discussão dos resultados e considerações finais. No final do capítulo, foram apresentados as Referências e o Apêndice.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este artigo levou em consideração “*scale-ups*” brasileiras por serem *High-Growth Firms* (HGF) que passaram por transformações na forma como organizam suas atividades em decorrência do alto crescimento.

4.2.1 *Scale-ups*

Na última década, principalmente na Europa, diversos países têm criado programas de fomento focados em *scale-ups*. Iniciativas lançadas como *Small Business: GREAT Ambition*, do Reino Unido (2013), e *Startup and Scale-Up Initiative*, da Comissão Europeia (2016), tiveram como objetivo ajudar os pequenos negócios a crescerem. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) também tem despendido esforços para compreender e incentivar o surgimento de *scale-ups* (OCDE, 2018).

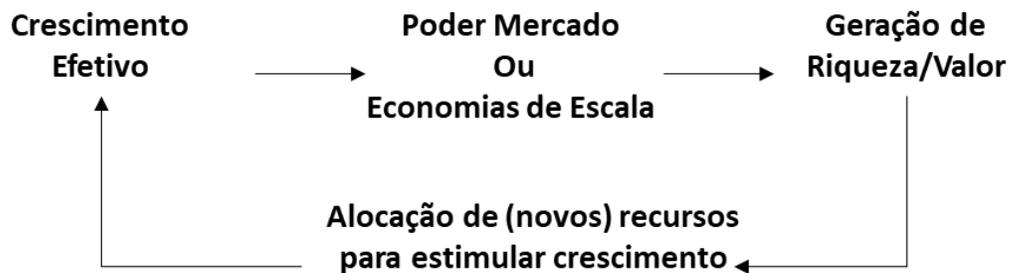
Apesar do aumento de interesse por *scale-ups*, ainda há muitas definições para o termo por parte de diferentes organismos, como a OCDE, o Banco Mundial e outros. A literatura não acadêmica tem associado *scale-ups* à evolução das *startups* de tecnologia. Onetti (2014), por exemplo, definiu *scale-ups* como uma fase de desenvolvimento das empresas, específica para mercados de alta tecnologia, na qual se busca o crescimento em termos de acesso a mercados, receita e números de colaboradores, adicionando valor pela identificação e pela captura de oportunidades por meio da colaboração com empresas estabelecidas. Em um contexto de *Venture*

Capital, Duruflé, Hellmann e Wilson (2018) definiram *scale-ups* como empresas que passaram da fase de captação semente, ou Série A, e estão entrando na fase de captação Série B e adiante.

A definição adotada neste estudo foi cunhada por Monteiro (2019, p. 102). O autor estabeleceu que “*scale-ups* são HGFs cujo alto crescimento e criação de riqueza é fundamentalmente baseado na escalabilidade de seu modelo de negócio”. O que há de convergência entre *scale-ups* e HGFs é que *scale-ups* são empresas em um período de crescimento marcado por aumento de escala de operações e aumento de complexidade do modelo de negócios (MN).

Portanto, uma empresa definida como *scale-up* seria aquela que, após se tornar HGF, entra em um círculo virtuoso em que o crescimento efetivo é proporcionado e catalisado pelo reinvestimento da riqueza criada, seja via poder de mercado, seja via economia de escala, no próprio modelo de negócio (Figura 4.1). Este constructo implica que *scale-ups* não estão vinculadas a um determinado porte, tempo de existência ou setor específicos. Além disso, esta definição elimina empresas que estão em fase de crescimento acelerado por fatores não relacionados à eficiência ou à geração de valor do modelo de negócios, por exemplo, mercados com pouca competição e conexões políticas.

Figura 4.1: Círculo Virtuoso de Crescimento Efetivo



Fonte: Monteiro (2019, p. 102).

Este artigo aprofundou-se no modelo de gestão, que é um dos seis componentes que compõem a arquitetura de modelo de negócios proposta por Pedroso (2016). O modelo de gestão abrange diversos elementos, incluindo aspectos culturais e de valores, bem como os processos de trabalho, a tomada de decisões e a coordenação das atividades internas à organização.

Com o objetivo de compreender a contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de HGFs, o Artigo 1 (Capítulo 2) apresentou uma RSL na qual discutiu a importância do modelo de gestão em empresas de alto crescimento. O estudo concluiu que fundadores com ambição de

crescimento, educação, experiência prévia e habilidades gerenciais e estratégicas possuem maiores chances de manter altas taxas de crescimento.

Scale-ups bem-sucedidas contam com um Departamento de Recursos Humanos que consegue enfrentar as pressões do alto crescimento por meio de boas práticas de contratação, treinamento e sistemas de incentivos. Por fim, *scale-ups* inovadoras possuem cultura e valores que incentivam uma estrutura organizacional baseada em equipes e em modelos de interações auto-organizados.

4.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Baseado na literatura revisada sobre HGFs e no modelo de gestão, este artigo apresentou as seguintes proposições:

- P1: Que Capital Humano, como parte do modelo de gestão, relaciona-se com o alto crescimento em HGFs;
- P2: Que Sistemas de Gestão, como parte do modelo de gestão, relacionam-se com o alto crescimento em HGFs;
- P3: Que Estrutura e Governança, como parte do modelo de gestão, relacionam-se com o alto crescimento em HGF;
- P4: Que Cultura e Valores, como parte do modelo de gestão, relacionam-se com o alto crescimento em HGFs.

A pesquisa em gestão organizacional é um processo sistemático de coleta, processamento e análise de dados para apoiar a tomada de decisão em organizações (Carroll & Swatman, 2000). Pedroso (2016) explicou que a pesquisa em gestão pode ser fundamental ou aplicada. A pesquisa aplicada busca resolver problemas reais na tomada de decisão (Gil, 2002).

A literatura oferece várias opções de métodos para o pesquisador. A abordagem qualitativa também é relevante na pesquisa em gestão, visto que se concentra na perspectiva do indivíduo estudado, utilizando participação observacional e entrevistas semiestruturadas em conjunto com a coleta de documentos (Yin, 2015).

No presente artigo, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza aplicada, com abordagem qualitativa que se valeu de entrevistas semiestruturadas com representantes de três

scale-ups brasileiras e comparou o modelo de gestão dessas empresas com o de uma empresa de alto crescimento (Empresa A, artigo 2). Yin (2015) esclareceu que entrevistas semiestruturadas são conversas guiadas, não investigações estruturadas. Para o autor, isto significa que o pesquisador precisa executar duas tarefas necessárias: 1) seguir sua própria linha de investigação; e 2) formular questões verdadeiras (conversacionais) de maneira imparcial, utilizando, preferencialmente, formulações de questões do tipo “como”.

Manzini (2004) propôs o uso de um procedimento de pesquisa de campo baseado na metodologia de estudo de caso com entrevistas semiestruturadas. Para apoiar teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa, foram utilizados questionamentos básicos. Foi elaborado um roteiro com perguntas principais, complementado por questões inerentes às circunstâncias momentâneas da entrevista. O instrumento de pesquisa foi utilizado para coletar informações básicas e como um meio de organizar o processo de interação com os entrevistados. Durante a entrevista, buscou-se fazer emergir informações de forma mais livre, sem padronização de alternativas de resposta.

4.3.1 Pesquisa de Campo

4.3.1.1 Seleção das empresas

Para selecionar as empresas que fariam parte da pesquisa, foram estabelecidos alguns critérios, a saber:

- (1) Estar inserida na definição teórica de HGFs: primeiramente, as empresas selecionadas deveriam ser HGFs, conforme definido pela Eurostat Statistic Explained e pela OECD (2014); possuir 10 ou mais colaboradores e apresentar média anual de crescimento, em termos de receita ou de número de colaboradores acima de 20% por um período de três anos. Além disso, as empresas deveriam estar inseridas no conceito de *scale-up*, segundo Monteiro (2019).
- (2) Ter participado do programa *Scale-up Endeavor*: a Endeavor é uma organização global, sem fins lucrativos, que tem como objetivo ajudar empreendedores a obterem sucesso em seus negócios. No Brasil, a Endeavor vem atuando desde 2000, e tem como

missão selecionar e apoiar empreendedores de alto impacto, fornecendo-lhes acesso a uma rede de mentores, investidores e parceiros.

Dentre os vários programas que a organização oferece está o *Scale-Up*. Trata-se de um programa com duração de 12 a 18 meses que oferece mentoria, treinamento, conexões e outras ferramentas para ajudar as empresas participantes, em estágio de escala, a superarem seus desafios de crescimento e crescerem ainda mais rapidamente e de forma sustentável. Para participar do programa, as empresas precisam atender a certos critérios de elegibilidade, como ter um modelo de negócios comprovado, uma equipe experiente e uma base de clientes estabelecida.

- (3) Ter realizado rodada de investimento Série A ou acima de R\$ 100 milhões¹¹, no mínimo, segundo a base de dados *online Crunchbase*, que fornece informações sobre empresas, investimentos e tendências do mercado. Esta base de dados é utilizada por empreendedores, investidores e profissionais do setor para acessar dados sobre financiamentos, aquisições e muito mais. O *Crunchbase* coleta e organiza informações de diversas fontes, fornecendo perfis detalhados de empresas, incluindo sua descrição, financiamento recebido, principais executivos, notícias e outros dados relevantes. É uma ferramenta para pesquisar e acompanhar o ecossistema de *startups* e negócios em crescimento.

Para a análise, foram selecionadas três organizações que cresceram mais de 25 vezes nos últimos 3 anos, a saber:

1. Empresa X: é uma escola de programação que oferece cursos intensivos de desenvolvimento *web* e de *software*. A empresa foi fundada em 2019, por um grupo de empreendedores e educadores, com o objetivo de formar desenvolvedores de *software* altamente qualificados e preparados para o mercado de trabalho. Está sediada em São Paulo, Brasil, mas também possui unidades em outras cidades do país. A Empresa X levantou R\$ 200 milhões¹² em rodada Série B;

¹¹ Em junho de 2023, este valor correspondia a aproximadamente US\$ 20 milhões.

¹² Em junho de 2023, este valor correspondia a aproximadamente US\$ 40 milhões.

2. Empresa Y: é uma *fintech* de crédito digital que oferece soluções para facilitar o pagamento de compras parceladas em lojas físicas e *online*. A empresa permite que consumidores comprem produtos em lojas parceiras e paguem parcelado, sem juros, visto que arca com o pagamento integral das compras à vista para o lojista. Dessa forma, o consumidor pode parcelar suas compras sem comprometer seu orçamento mensal e o lojista recebe o pagamento à vista, sem riscos de inadimplência. A Empresa Y também oferece opções de financiamento para empresas, com taxas competitivas e processos simplificados. Está sediada em São Paulo, Brasil, e até hoje levantou R\$ 130 milhões¹³ em rodada Série A;
3. Empresa Z: é uma *fintech* que oferece empréstimos pessoais, sem necessidade de garantias, e de forma totalmente *online*. A empresa utiliza tecnologia para simplificar o processo de obtenção de empréstimo, eliminando a burocracia tradicionalmente associada a esse tipo de transação. A Empresa Z está sediada em São Paulo, Brasil, mas também possui unidades em outras cidades do país, e até hoje levantou R\$ 150 milhões¹⁴ em rodada Série A.

4.3.1.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os fundadores que tiveram participação em decisões e em iniciativas estratégicas na organização. Os convites para as entrevistas foram enviados por mensagem eletrônica e o agendamento foi feito pelo próprio pesquisador, também por meio de mensagem eletrônica.

O estudo contou com 3 entrevistados, sendo um de cada uma das empresas selecionadas. O perfil dos entrevistados e a duração das entrevistas estão detalhados na Tabela 4.1. Destaca-se que, por questões de privacidade, o nome dos entrevistados, assim como o das empresas nas quais eles atuam foram omitidos, sendo os mesmos identificados por Entrevistado X, Entrevistado Y e Entrevistado Z, em associação à empresa na qual atuam (Empresa X, Empresa Y e Empresa Z, respectivamente).

¹³ Em junho de 2023, este valor correspondia a aproximadamente US\$ 26 milhões.

¹⁴ Em junho de 2023, este valor correspondia a aproximadamente US\$ 30 milhões.

Tabela 4.1 - Perfil dos entrevistados das *scale-ups* e duração das entrevistas

Entrevistado	Cargo ocupado no momento da pesquisa	Formação	Duração das entrevistas (em minutos)
X	Fundador e CEO	Administração	38
Y	Fundador e CEO	Administração	24
Z	Fundador e CEO	Economia	50
Total >>			112
# de horas			2

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

O protocolo de pesquisa utilizado no estudo consistiu em um questionário semiestruturado (APÊNDICE A), elaborado com base na RSL (Capítulo 2), nas questões de pesquisa estabelecidas e nas proposições supramencionadas. O protocolo de pesquisa foi dividido em quatro temas, a saber: capital humano; sistemas de gestão; governança e estrutura; e cultura e valores.

O objetivo do protocolo de pesquisa foi apoiar a coleta de dados, as percepções e as interpretações dos entrevistados quanto às informações relevantes para o estudo, além de guiar o entrevistador na obtenção dos dados necessários. Durante as entrevistas, nem todas as perguntas foram feitas em sua totalidade. As perguntas foram selecionadas com base em sua relevância e no tema. Elas serviram como orientação para explorar os potenciais elementos relacionados ao modelo de gestão das *scale-ups* selecionadas.

As entrevistas foram realizadas remotamente entre outubro de 2022 e fevereiro de 2023, por meio de ferramentas de conferência eletrônica. No início de cada entrevista, o pesquisador explicou brevemente os objetivos e a abordagem da entrevista e solicitou aos entrevistados que não discutissem informações confidenciais. Por questões de privacidade, não foram divulgados nem o nome dos entrevistados e nem o das empresas analisadas, conforme mencionado.

4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.4.1 Capital Humano

A literatura tem destacado a importância da dimensão educacional para o sucesso das HGFs. Demir, Wennberg e McKelvie (2017) afirmaram que a educação estimula o

desenvolvimento de habilidades, permitindo que os fundadores e a alta gestão compreendam o ambiente de negócios, tomem melhores decisões e apliquem conhecimentos técnicos. Outros estudos ressaltaram a relação da experiência profissional prévia na mesma indústria em que a empresa de alto crescimento opera (Barringer, Jones, & Neubaum, 2005; Shuman et al., 1985). Essa experiência oferece aos fundadores conhecimento específico sobre tecnologias, clientes, fornecedores e redes de parceiros relevantes para o crescimento da indústria.

No caso dos entrevistados, os três possuem curso superior. No entanto, enquanto os fundadores das Empresas X e Z possuem experiência prévia nas indústrias em que construíram suas empresas, a saber, educação e gestão financeira, o fundador da Empresa Y, por sua vez, relatou que seu sócio (co-fundador) e CEO da empresa possuía experiência com o pagamento parcelado, nos moldes *buy now and pay later* (compra parcelada).

O fundador da Empresa X relatou:

Sou formado em Administração. Formei em 2004, em São Paulo, na GV. Trabalhei no início da minha carreira na McKinsey, durante quatro anos e meio, mais ou menos. Depois da McKinsey, trabalhei no mercado financeiro como Analista de Ações, fazendo análise de Ações de varejo, consumo, na América Latina, em três bancos diferentes, fazendo a mesma coisa, mas eram Instituições diferentes, todas sendo estrangeiras. Depois disso, eu migrei para a economia real, migrando para uma economia real em 2013, mais ou menos, para ser CFO de uma empresa de porte médio que tinha sido recém investida por um [inint.] a Chilli Beans, que é uma rede de varejo, franquia de varejo de loja de óculos e relógios, ficando dois anos e meio lá como CFO. Migrei depois para o setor de Educação, em um conglomerado que, na época, chamava SOMOS Educação. Nesse conglomerado, eu fiz coisas diferentes. Primeiro trabalhei com escolas de Inglês, como a Red Ballon e a Wise Up, mais especificamente na Wise Up. Em seguida, eu assumi um portfólio de produtos que a empresa tinha de conteúdo para Ensino Superior, em particular voltado para o ensino de Direito. Por fim, minha última posição executiva na SOMOS foi como vice-presidente da unidade de negócios de Ensino Básico, livros, faturando assim 1 bilhão e meio de faturamento e umas mil pessoas na unidade de negócios (Entrevistado X).

4.4.2 Sistemas de Gestão

A literatura analisada previamente no Capítulo 2 (Artigo 1) enfatizou a importância das práticas de Recursos Humanos, como: recrutamento, seleção, treinamento e sistemas de incentivo, nos sistemas de gestão das HGFs. Hambrick e Crozier (1985) destacaram a relevância dessas práticas para o alto crescimento. Dillen et al. (2019) recomendaram que HGFs mantenham a qualidade do capital humano por meio de uma política de recrutamento rigorosa, evitando contratar

apressadamente colaboradores que não possuam os pré-requisitos necessários para a posição a ser ocupada, o que poderia comprometer o crescimento futuro da empresa.

Todos os entrevistados demonstraram ter consciência da importância da adoção de práticas de gestão de recursos humanos na organização em crescimento. Eles entenderam, por exemplo, a importância de considerar cultura e valores como critérios no processo de recrutamento.

Para nós, independentemente do modelo, cultura sempre foi o pilar central de qualquer coisa que pudéssemos vir a construir. A gente precisa principalmente do ponto de vista de cultura, ter muita consistência na forma como a gente contrata, treina, promove e demite as pessoas, principalmente promove e demite (Entrevistado X).

Nos cargos mais operacionais, a gente não considera valores. Nos cargos mais estratégicos, com certeza, pois faz parte do processo de avaliação, adequação a [...] você tenta destrinchar. Você tem lá, os valores resultado...respeito...resiliência, como esse cara respondeu no passado...tem caras que a gente conversa: 'Por que você quer sair?' 'Ah, quero sair porque a empresa está mudando de rumo...' 'Porque muda muito rápido.' Sim. Aqui a gente muda a cada três meses, então, esse cara não tem resiliência para mudar. Esquece (Entrevistado Z).

Além disso, o Entrevistado Y relatou que sua empresa utiliza indicações no processo de recrutamento e estimula os colaboradores a indicarem os melhores talentos com quais eles já trabalharam. A partir daí, a equipe de recursos humanos busca criar um relacionamento que, eventualmente, venha a resultar em contratação. O Entrevistado Y relatou:

O que fizemos aqui que funcionou muito bem: pegamos as melhores pessoas do time e, para esses caras, a gente sempre pedia indicação. 'Não, não tenho ninguém para indicar, não tenho ninguém para indicar.' E a gente criou o 'Então, beleza, você não tem ninguém para indicar. Mas, me fala quem foram as melhores três pessoas com quem você já trabalhou na vida, na vida.' Aí o cara de recrutamento e seleção de pessoas fala: 'O G. falou que trabalhou com você e você é muito bom. Como está o seu momento?' 'Não, estou bem aqui e não vou sair...' 'Tudo bem. Só queria dizer que seria legal se você pudesse vir aqui, conhecer a gente, tomar um café. Você não precisa vir trabalhar aqui para conhecer a gente.' O cara vem. E depois de três meses: 'Tudo bem? Lembra da gente? Tem uma vaga aberta. Está tudo bem aí?' 'Está tudo bem!'... Depois de seis meses... 'Está tudo bem aí?' 'Está tudo bem.' Tem uma hora em que esse cara está fragilizado com relação ao trabalho dele e aí é a hora em que você o traz de volta. Isso funciona muito bem. Diria que, de tecnologia, 80% do time foi contratado dessa forma, indicação específica. Não era do cara que estava *open to work* vindo para cá. Foi uma pró-atividade do processo de contratação (Entrevistado Z).

A literatura revisada destaca a importância do treinamento para as empresas de alto crescimento. Barringer, Jones e Neubaum (2005) encontraram uma relação positiva entre o treinamento dos colaboradores, boas práticas e o alto crescimento. Giotopoulos et al. (2022) observaram que existem diferentes padrões de gestão de recursos humanos em HGFs. Empresas

maiores tendem a contratar colaboradores com menor nível educacional e a investir em treinamento; enquanto empresas menores preferem contratar profissionais com formação educacional avançada e evitar investimentos em treinamentos.

Em linha com Giotopoulos et al. (2022), o Entrevistado Y estabeleceu uma relação entre contratação e treinamento:

Os líderes de área...eu trouxe pessoas que já eram muito boas nas coisas que faziam. O nosso Chief Commercial Officer, que é um cargo comercial, é um cara que foi VP da OYO. Já o conhecia bem. A nossa diretora jurídica também já trabalhou comigo em outra empresa. O cara de risco, por exemplo, contratei com head Hunter, e é um cara muito bom. E eu contratei um cara que...eu nunca tive experiência com risco, com crédito, então eu contratei alguém que fosse plug and play, já chegasse implementando o que ele já sabe fazer. Acho que busquei ter líderes de cada função que já eram muito bons em implementar aquilo, porque não ia dar para eu ensinar o que tem que ser feito. A estratégia foi pegar líderes por área que já fossem bons. Nem todo mundo era super sênior, tem gente que era gerente em outras empresas e assumiu responsabilidades, o ponto não é gray hair que eu estou buscando, mas sim, pessoas que tenham capacidade de ser líder e entendam do assunto e tenham exposição ao tema específico (Entrevistado Y).

O Entrevistado Y complementou o raciocínio para os níveis mais operacionais:

Aí variou bastante. No geral, vieram muitas pessoas através de relacionamento desses líderes. Então, da área de risco, o Guilherme que veio da Neon, trouxe um pessoal da Neon. O comercial trouxe quem ele já conhecia e isso faz diferença, trazendo os talentos do mercado (Entrevistado Y).

Demir, Wennberg e McKelvie (2017) destacaram que o treinamento é um elemento que aumenta a competitividade das HGFs, pois gera capacidades difíceis de serem copiadas pelos concorrentes. López et al. (2019) argumentaram que a formalização das práticas de gestão de recursos humanos, especialmente o treinamento, é eficaz, principalmente para HGFs de maior porte.

Negligenciar treinamento pode custar caro para a empresa. O Entrevistado X comentou a falta de treinamento para a nova geração de líderes que se formou com o alto crescimento.

Com crescimento a gente não conseguiu treinar, ou não tínhamos tempo hábil de treinar a gestão intermediária. Então a pessoa que deixou de ser a contribuinte individual e passou a ser uma pessoa gestora, mas principalmente quando essa pessoa passou para ser gestora de gestores, não possuía a capacidade muito grande de propagar, cobrar, contratar e demitir pessoas. O elo na camada de contribuintes individuais deixou a cultura mais desprotegida. É mais difícil de encontrar alinhamento e você vê a gestão escorregando pelos dedos (Entrevistado X).

Vários autores destacaram a importância de um sistema de incentivos adequado para a retenção de colaboradores. Barringer, Jones e Neubaum (2005) e Hambrick e Crozier (1985) enfatizaram a remuneração variável, como opção de ações e de unidades restritas de ações. Ensley, Pearson e Sardeshmukh (2007) alertaram sobre os efeitos adversos de programas de incentivos mal projetados em HGFs. Geuvers (2016), por sua vez, sugeriu que as HGFs valorizem os modelos de motivação com avaliações de desempenho recorrentes e uma cultura de trabalho conjunto. Nicholls-Nixon (2005) destacou que sistemas de remuneração são efetivos para implementar uma estratégia de negócios bem-sucedida. Demir, Wennberg e McKelvie (2017) argumentaram que um sistema de incentivos adequado é fundamental para reter os colaboradores e gerar capacidades difíceis de serem copiadas pelos concorrentes.

Todas as empresas analisadas possuem um sistema de incentivo para seus colaboradores. A Empresa Z oferece bônus monetário, enquanto as Empresas X e Y oferecem plano de *stock options*. Estas duas empresas, no entanto, fizeram ajustes no sistema de incentivo ao longo da jornada de crescimento. Nas fases iniciais, *stock options* faziam parte de todas as ofertas aos novos colaboradores. À medida que a empresa foi crescendo, a oferta do incentivo foi sendo oferecida para colaboradores estratégicos, por exemplo, nas posições de liderança ou de times de desenvolvimento de *software*, como relatado pelos entrevistados X e Y.

Da pessoa colaboradora que vai do número zero ao número 350, a gente deu Stock Options para 100 % das pessoas junto com a proposta de trabalho. Parte da cultura é a pessoa desempenhar um papel como se o negócio fosse dela. É um trabalho intenso, que demanda muito da pessoa. Então, se é para dar certo tem que ter capacidade de usufruir disso no tempo. A gente não tem variável. O “variável” da Companhia é outorgado via Stock Options e ainda hoje mais de 80 % da Companhia tem Stock Options. Muitas e muitas pessoas cresceram suas posições de Stock Options no tempo, conforme tiveram desempenhos completamente desproporcionais, entregaram muito resultado e cresceram muito suas posições de Stock Options ao longo do tempo para si e para refletir (Entrevistado X).

Para as pessoas, não. Não tem bônus. O que a gente fez no começo foi dar equity para todos que entravam. Equity é um negócio poderoso. Hoje, depende da determinação do diretor para cima do equity. Tecnologia, não. Tecnologia todo mundo ganha porque desenvolvedor é muito difícil contratar e reter, então a gente dá para todo desenvolvedor, mas aí é caso a caso. Mas, equity é uma bela ferramenta para você contratar e manter engajado (Entrevistado Y).

Além dos relatos sobre as práticas de recursos humanos, os fundadores das Empresas X e Y também relataram a importância do sistema *Operating Key Results* (OKRs) como forma de

estabelecer objetivos. O Entrevistado X compartilhou a importância do sistema de OKRs durante a pandemia:

Durante a pandemia, a gente até colocou duas vezes por semana para ajudar a estarmos mais próximos e a gente tem toda a camada de construção de planejamento OKRs que foram evoluindo no tempo e que também trimestralmente paramos a Companhia pelo menos dois dias para revisarmos o que aconteceu e abrir o processo de planejamento do próximo trimestre. A gente sempre fez isso de forma muito recorrente durante bastante tempo para garantir que as pessoas entendiam, não só no seu contexto, mas o que aconteceu e para onde a gente está indo (Entrevistado X).

4.4.3 Governança e Estrutura

O alto crescimento provoca mudanças significativas na estrutura das HGFs. O aumento da complexidade organizacional supera a capacidade dos fundadores de processarem informações e de tomarem decisões (Willard, Krueger, & Feeser, 1992). Além disso, a teoria recomenda que as HGFs criem estruturas baseadas em equipes, nas quais todos os processos gerenciais sejam realizados por meio de grupos de colaboradores com mais autonomia e autoridade para tomarem decisões, sem necessidade de aprovações da liderança. Como resultado, essa estrutura permite que as HGFs respondam rapidamente às mudanças no ambiente externo (Gundry & Welsch, 2001; Littunen & Tohmo, 2003) e cresçam mais rapidamente (Littunen & Tohmo, 2003).

Os fundadores entrevistados abordaram a construção dos temas de governança e estrutura sob distintos ângulos. Os fundadores das Empresas X e Y relataram, em linha com a literatura revisada, a importância de se ter autonomia de decisão e de execução em todos os níveis hierárquicos, sobretudo no nível tático.

No começo das operações, havia uma predominância muito grande da estratégia centralizada. Com o tempo, conforme as unidades de negócio foram ganhando mais corpo, a gente foi reduzindo a camada de estratégia centralizada e foi dando mais autonomia para as áreas poderem operar (Entrevistado X).

Acho que as coisas vão muito do estilo dos líderes da empresa. O meu estilo é ser muito macro *manager*. Desde o começo foi assim. Eu só delego quando me provarem que confio, não. Eu delego até que me provem que eu não posso delegar. O desenho *by design* é delegar o máximo possível e ter formas de acompanhar e de conseguir ter um *tracking* dos resultados. Tem bastante autonomia na ponta para tomar uma decisão e até incentiva (Entrevistado Y).

O fundador da Empresa Y complementou que, para algumas atividades, é preciso ter formato.

Budget precisa ter formato. OKR precisa ter formato. Mas, a gente tende a usar sempre o mínimo para ter eficiência. Se você for querer aplicar todas as metodologias e ferramentas, você vai perder tempo também, né? É difícil saber também quando você tem que ir *by the book*, usar bonitinho a ferramenta e quando você vai e corre para implementar (Entrevistado Y).

O fundador da Empresa X também relatou que a empresa adota um método de governança que estimula a total transparência com a criação de um artefato chamado *Playbook*. Além disso, a empresa adota uma comunicação predominantemente assíncrona, com poucos rituais síncronos tais como *All Hands Meeting* e revisões de OKRs.

A transparência é parte da nossa cultura. Usamos o Slack como um espaço para comunicar decisões, investindo na capacidade de comunicação síncrona e valorizando a habilidade de escrever de forma clara e empacotar informações. As decisões são tomadas e solidificadas no Slack, mas o *playbook* serve como referência para sobrepor decisões anteriores. Este *playbook* foi construído para ser um manual de como a Companhia opera. Possui mais de 10 mil páginas e é acessado dentro do nosso ecossistema e garante a disseminação e atualização das informações (Entrevistado X).

Na Empresa Z, entretanto, a forma de compartilhar informações e a autonomia da tomada de decisão têm sido construídas de forma mais orgânica. Nesta empresa, a tomada de decisão é mais concentrada do que nas Empresas X e Y. O fundador relatou:

Há uma maior centralização nas decisões por parte dos sócios do que gostaríamos. Realizamos reuniões mensais para revisar os números e discutir o desempenho geral da empresa, comunicando decisões importantes e prioridades para as áreas. Algumas áreas são mais autônomas e têm reuniões mensais para alinhamento, enquanto outras áreas exigem maior envolvimento diário dos sócios (Entrevistado Z).

4.4.4 Cultura e Valores

A cultura e os valores são elementos fundamentais para o sucesso das HGFs. Ireland, Hitt e Sirmon (2003) explicaram que a cultura organizacional é definida como um sistema de valores compartilhados e de crenças que influenciam a estrutura e as ações dos membros da empresa. Essa cultura tem impacto direto no esquema cognitivo dos colaboradores, influenciando sua percepção sobre os problemas e o ambiente competitivo. Os valores compartilhados surgem do compromisso dos fundadores, dos sistemas e dos processos que reforçam essa cultura. Nas HGFs bem-sucedidas, a visão original da empresa é cuidadosamente mantida e são contratados apenas os candidatos que se alinham com os padrões e com os valores da organização.

Todos os entrevistados demonstraram ter consciência dos benefícios de se inserir cultura e valores no modelo de gestão de suas organizações. Os entrevistados X e Z relataram:

Desde o início, estabelecemos rituais internos e uma governança deliberada para discutir e reforçar a cultura na empresa. A cultura é levada em consideração em todas as avaliações de desempenho, onde é avaliada em suas dimensões, juntamente com os resultados. Não toleramos comportamentos incompatíveis com a cultura e tomamos medidas firmes para garantir a seriedade com que tratamos esse aspecto fundamental (Entrevistado X).

Usamos os valores em tudo, desde o processo de contratação até a avaliação de desempenho. Em nossas reuniões quinzenais, pedimos aos membros da equipe que relacionem os valores aos projetos e aos OKRs. A avaliação de desempenho é baseada nas entregas dos projetos, mas também na demonstração e vivência dos valores da empresa (Entrevistado Z).

A gente nasceu com uma cultura equilibrada, combinando aspectos tradicionais e modernos. Enquanto muitas *startups* são muito voltadas para os funcionários e uma atmosfera sempre feliz, o chamado fantástico mundo do *puff* colorido, nós entendemos a importância de resultados e responsabilidades. É preciso entregar e cumprir prazos, mesmo que nem sempre seja algo agradável. Essa abordagem tem se mostrado sustentável e alinhada com o mundo atual (Entrevistado Z).

Segundo Feeser e Willard (1990), os fundadores desempenham um papel crucial nas HGFs, pois são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas importantes para o futuro das empresas. A decisão sobre cultura é chave. Além de liderar a empresa em períodos de rápido crescimento, os fundadores também precisam dedicar esforços para desenvolver a cultura organizacional. Estudos mostram que quanto mais os CEOs investem na cultura da empresa, maior será a oportunidade de crescimento (Geuvers, 2016).

A Empresa X, em linha com a literatura, agiu, deliberadamente, para construir a cultura desde o início da jornada empreendedora da organização.

Antes do lançamento da empresa, definimos os pilares fundamentais da cultura em um grupo de treze pessoas, incluindo os cinco fundadores e membros-chave da equipe de fundação. Esses pilares foram escritos no *hack* de cultura, que está publicamente disponível e é compartilhado com todos os candidatos durante o processo seletivo. A cultura tem o mesmo peso que os resultados na avaliação de desempenho, e demitimos pessoas que não se enquadram nos valores e comportamentos não toleráveis definidos no *hack* de cultura (Entrevistado X).

4.5 COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE *SCALE-UPS* BRASILEIRAS COM UMA HIGH-GROWTH FIRM INTERNACIONAL

Este artigo levou em consideração a Empresa A (Artigo 2, Capítulo 3), por ser um caso relevante de uma empresa cuja transformação foi feita de forma bem-sucedida e, deste modo, pode

oferecer lições para as *scale-ups* que enfrentam desafios, visto que o diagnóstico e a resolução impactam a geração de riqueza e de emprego de uma determinada localização. Dado que as *scale-ups* foram apresentadas anteriormente (Item 4.2.1), cabe apresentar a Empresa A.

4.5.1 Empresa A

A Empresa A foi fundada em 1994, em uma época em que a internet ainda não era amplamente popularizada. Antecipando os avanços que poderiam ocorrer na rede, a empresa optou por criar um modelo de negócio inovador: a venda e distribuição *online* de livros. Ao longo dos anos, a empresa expandiu seu catálogo e, atualmente, oferece uma ampla variedade de produtos, que incluem brinquedos, eletrônicos, vestuário e acessórios. A Empresa A chegou ao Brasil, em 2012, inicialmente focada na venda de livros eletrônicos.

Além da diversidade de produtos, a Empresa A destaca-se por fornecer uma série de serviços aos seus clientes, os quais abrangem armazenamento em nuvem, *streaming*, assistente virtual e outros. A Empresa A é reconhecida como referência em inovação e utiliza dados de forma inteligente para criar experiências de compra.

O crescimento significativo nos últimos anos demandou esforços para contratar colaboradores. Conforme enfatizado por Bryar e Carr (2021), e alinhado com os executivos entrevistados no Artigo 2 (Capítulo 3), a Empresa A atribui grande importância aos modelos mentais como base fundamental para suas ações e conquistas. Esses modelos mentais abrangem uma variedade de elementos, incluindo valores, crenças, princípios e cultura. Eles moldam a visão da realidade, atitudes e a forma como a empresa lida com as situações do dia a dia. Observa-se que a cultura organizacional da Empresa A é definida pelos modelos mentais de um grupo de pessoas, os quais orientam as ações e os comportamentos dos colaboradores.

Dentre os modelos mentais utilizados pela Empresa A, destacam-se os Princípios de Liderança, estabelecidos em 2002. Esses princípios, que se tornaram a base da cultura organizacional, têm influência direta em processos-chave, como contratação, avaliação de desempenho, *feedback* e promoções internas.

Além disso, desde 2009, a Empresa A vem adotando a prática de estabelecer "*tenets*" ou princípios em diferentes áreas, como desenvolvimento de produtos e gestão de equipes. Esses

princípios são compostos por um pequeno conjunto de frases que definem os princípios de um projeto, time ou área específica. Eles têm o propósito de alinhar a equipe em direção a uma visão comum e auxiliar na tomada de decisões rápidas.

Outro modelo mental crucial adotado pela Empresa A é o conceito de "*The Flywheel*" ou Círculo Virtuoso. Esse modelo envolve a criação de um ciclo de *feedback* positivo que impulsiona o crescimento contínuo da empresa. Por meio desse modelo, a Empresa A buscou melhorar constantemente a experiência do cliente, aumentar o tráfego em seu *site*, atrair mais empresas para venderem seus produtos na plataforma e, com isso, oferecer uma seleção maior de produtos, aprimorando ainda mais a experiência do cliente.

A estrutura organizacional da Empresa A desempenha um papel fundamental em sua agilidade e na capacidade de inovação. A empresa adotou uma abordagem baseada em Times de Segmento Único (STTs), nos quais cada time é responsável por resolver problemas específicos de negócio. Esses times são liderados por indivíduos dedicados exclusivamente à cada iniciativa ou problema, proporcionando autonomia, agilidade e responsabilidade para tomar decisões e concluir projetos de forma eficaz.

Além dos modelos mentais e estruturas organizacionais, a Empresa A também se baseia em mecanismos que apoiam a melhoria contínua e a eficácia operacional. Inspirados na Teoria de Engenharia de Produção Enxuta (*lean manufacturing*), esses mecanismos visam garantir a qualidade e o sucesso da empresa à medida que ela vai crescendo. Um exemplo notável é a utilização de levantadores de barra ("*bar raisers*") no processo de recrutamento.

4.5.2 Comparação do Modelo de Gestão das três *Scale-ups* Brasileiras com a Empresa A

O Quadro 4.1 compara o modelo de gestão relatado pelos executivos (fundadores ou CEOs) das *scale-ups* analisadas com o da Empresa A.

Quadro 4.1: Comparação do modelo de gestão de três *scale-ups* brasileiras analisadas com o da Empresa A

Subcomponente do modelo de gestão	Três <i>scale-ups</i> brasileiras analisadas	Empresa A
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedores com formação superior; • Empreendedores com experiência prévia na indústria em que atuam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundador, diretores e vice-presidentes com formação superior; • Fundador, diretores e vice-presidentes não possuem necessariamente experiência prévia na indústria em que atuam.
Sistemas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de recursos humanos orientadas pela dimensão cultura e aspectos técnicos, sem clareza como a cultura é capturada nas práticas de recursos humanos; • Existência de programa de incentivo de longo prazo na forma de Opções de Ações (<i>Stock Options</i>); • Ausência de programa de treinamentos formal. Contratação leva em conta o perfil de colaborador já "treinado", ou seja, com educação técnica prévia; • Existência predominante de sistema de <i>Operating Key Results</i> (OKRs). 	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de recursos humanos orientadas, predominantemente, pela dimensão cultural; • Existência de programa de incentivo de longo prazo na forma de Unidades Restrita de Ações (<i>Restricted Stock Units</i>); • Existência de mecanismos de troca de informações táticas, métricas de negócios (<i>inputs</i>) em revisões de negócios semanais (<i>Weekly Business Reviews</i> - WBRs) e mensais (<i>Monthly Business Reviews</i> - MBRs) e adoção de práticas gerenciais, com inspiração na filosofia de produção enxuta; • Inexistência do sistema de <i>Operating Key Results</i> (OKRs).
Governança e Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Duas das três empresas analisadas oferecem autonomia na decisão orientadas por <i>Operating Key Results</i> (OKRs). Uma das empresas analisadas concentra a decisão com menor autonomia; • Inexistência de relatos de times pequenos auto gerenciáveis; • Descentralização na tomada de decisão tática e concentração nas decisões estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional baseada em times com até 7 pessoas (<i>single thread teams</i>), com autonomia para a tomada de decisões táticas; • Decisões estratégicas aparentemente no nível mais sênior e liberdade de tomada de decisão tática no nível mais operacional; • Inexistência de sistema de <i>Operating Key Results</i> (OKRs);
Cultura e Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de princípios e de valores pré-estabelecidos pelos fundadores com possibilidade de <i>inputs</i> dos colaboradores de forma orgânica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de princípios e valores pré-estabelecidos pelo fundador e permeados pela empresa na forma de organizar e de comunicar as informações e as práticas de recursos humanos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O modelo de gestão das *scale-ups* analisadas apresenta uma maturidade com grandes semelhanças com a Empresa A. Os três entrevistados possuem educação superior e experiência prévia nas indústrias em que atuam e têm consciência de que é necessário criar cultura e valores voltados ao crescimento que se permeiem pela organização, principalmente, nas práticas de recursos humanos. O sistema de gestão das *scale-ups* possuem políticas de incentivo variável visando à geração de valor de longo prazo. Contudo, enquanto a Empresa A oferece RSUs, que são ações da empresa e não opções de compra, as *scale-ups* oferecem os mecanismos de *stock options*.

Outra diferença entre os modelos de gestão é em relação ao treinamento. A Empresa A fornece treinamento para seus colaboradores e prefere contratar mais baseada em cultura. As *scale-ups* brasileiras contratam colaboradores mais “prontos”, requerendo o mínimo de treinamento. Como visto no Artigo 2 (Capítulo 3), um dos grandes diferenciais do modelo de gestão da Empresa A é a forma como ela se organiza, por meio de times pequenos auto gerenciáveis. Contudo, todas as empresas analisadas relataram que a tomada de decisão é autônoma, no nível tático, e concentrada, no nível estratégico. Nas entrevistas com os representantes das *scale-ups* brasileiras, não foram relatados times com o mesmo formato. Por fim, as *scale-ups* brasileiras apresentaram maturidade em relação à importância que atribuem à cultura e aos valores. Os entrevistados relataram a existência de um trabalho e a reflexão sobre os valores e os aspectos culturais. Assim como no caso da Empresa A, a consciência dessa importância origina-se a partir dos próprios fundadores.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo utilizou uma metodologia qualitativa exploratória por meio de entrevistas e se valeu de entrevistas semiestruturadas com fundadores das empresas X, Y e Z, as quais foram selecionadas por serem consideradas *scale-ups*, evidenciadas pelas quantias levantadas por meio de fundos de capital de risco, alta taxa de crescimento anual e inserção nas comunidades de empreendedores.

O objetivo deste artigo foi investigar: (a) como executivos (fundadores ou CEOs) de *scale-ups* consideram a contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de suas empresas; e (b) quais são as principais similaridades e diferenças em relação à contribuição do modelo de gestão

para o alto crescimento de HGFs considerando as perspectivas desses executivos e os resultados do estudo de caso da Empresa A.

Scale-ups bem-sucedidas, como é o caso da Empresa A e das três *scale-ups* analisadas, superaram os desafios relacionados com o alinhamento entre alto crescimento e organização interna e estabeleceram as bases necessárias para gerar empregos significativos para a economia e aumentar a produtividade em uma região ou em um setor.

Em linha com o modelo de gestão da Empresa A e com a literatura revisada, os três fundadores e CEOs das *scale-ups* relataram como estão construindo seus modelos de gestão. Eles possuem formação superior e experiências prévias relevantes. Em suas entrevistas, enfatizaram, espontaneamente, a importância da cultura e dos valores em lidar com o alto crescimento da organização. A cultura e os valores permeiam as práticas de contratação, promoção e demissão de colaboradores e adotam políticas de incentivo de longo prazo como, por exemplo, *stock options*, no caso das *scale-ups*.

As três *scale-ups* também buscam criar um ambiente de transparência e de informalidade, utilizando comunicação assíncrona por meio da ferramenta de mensageria *Slack*, realizando reuniões amplas, como foi o caso da Empresa X (reuniões de *all hands*), e encorajando a autonomia na tomada de decisões táticas para cargos operacionais em duas das três empresas.

Diferentemente da Empresa A, as três *scale-ups* utilizam *Operating Key Results* (OKR) para alinhar a execução tática das equipes. Ademais, a realização de treinamentos não é uma prática comum nessas empresas, pois preferem contratar profissionais já qualificados.

Este artigo apresenta algumas limitações significativas. A primeira, foi ter sido realizada a análise de apenas três empresas, o que resulta em baixa representatividade e limitada possibilidade de generalização dos resultados. Além disso, a análise teve pouca capacidade de avaliar o "peso causal" das variáveis em estudo, apresentando um alto nível de indeterminação. Conseqüentemente, a aplicabilidade deste estudo para testar e/ou confirmar teorias é limitada. A segunda, refere-se ao viés de sobrevivência (*survivorship bias*) deste estudo, uma vez que se concentrou em casos de empresas que têm demonstrado sucesso em crescimento e desconsiderou outras empresas que podem ter enfrentado desafios, mas não conseguiram superá-los. Por fim, este estudo comparou uma empresa multinacional de 30 anos de existência, cuja sede se localiza no

exterior, com jovens empresas brasileiras em estágios iniciais na jornada de crescimento, o que pode ter gerado eventuais distorções ao comparar o modelo de gestão.

Este estudo buscou avançar na pesquisa sobre alto crescimento, oferecendo *insights* sobre a construção do modelo de gestão relatado por empreendedores de *scale-ups*. Cada uma das três empresas analisadas arrecadou mais de R\$ 100 milhões, registrando um crescimento de mais de 25 vezes nos últimos três anos.

Essa pesquisa sobre o modelo de gestão de *scale-ups* buscou lançar luz aos desafios enfrentados pelos empreendedores, especialmente no Brasil, que buscam impulsionar seus modelos de negócios de forma acelerada. Essas descobertas têm potencial para auxiliar os empreendedores no desenvolvimento de estratégias de gestão adequadas, buscando impulsionar o crescimento sustentável e bem-sucedido de suas empresas.

REFERÊNCIAS

- Bandeira-de-Mello, R., Marcon, R., Camilo, S. P. O., & Xavier, W. G. (2009). O efeito da estrutura de capital no valor das firmas: Uma análise baseada na Resource-Based-View. In: XXXIII EnANPAD, 2009, São Paulo. *Anais do XXXIII EnANPAD, 2009*. v. 1, 1-16.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663–687. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (2000). Fast-growing businesses. *International Journal of Sociology*, 30(3), 45–70. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15579336.2000.11770218>.
- Bryar, C., & Carr, B. (2021). *Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon*. New York: St. Martin’s Press.
- Carroll, J. M., & Swatman, P. A. (2000). Structured-case: a methodological framework for building theory in information systems research. *European Journal of Information Systems*, 9(4), 235–242. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/palgrave/ejis/3000374>
- Comissão Europeia. (2016). *Europe’s next leaders: The Start-up and Scale-up Initiative*. Strasbourg: European Parliament. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52016DC0733>.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1997). High growth transitions: Theoretical perspectives and suggested directions. In: Sexton, D. L., & Smilor, R. W. (Eds.). *Entrepreneurship 2000*, 99–126. Carrollton, United States: Upstart Publishing Company.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431–456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>.
- Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., De Vocht, S., & Van Imschoot, E. (2019). From “manager” to “strategist”: An examination of the evolving role of persistent high-growth entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(1), 2–28. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2017-0010>.
- Durufié, G., Hellmann, T., & Wilson, K. (2018). From start-up to scale-up: Examining public policies for the financing of high-growth ventures. In: Mayer, C. et al. (Eds.). *Finance and Investment: The European Case*. London: Oxford, 179-220. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/oso/9780198815815.003.0011>.
- Eisenmann, T. R., & Wagonfeld, A. B. (2012). Scaling a Startup: People and Organizational Issues. *Harvard Business Entrepreneurial Management*, n.p. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2037236>.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039–1047. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.012>.

- Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and. *Strategic Management Journal*, 11(2), 87-98. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/225009450/abstract/A10BEBFC67E4CDAPQ/143?accountid=14570%5Cnhttp://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/809703/fmt/pi/rep/NONE?hl=internet%252Cwebs%252Cweb%252Cnets%252Cnet%252Conline%252Cdigital%252Celectronic%252Cv>.
- Geuvers, P. (2016). Employees as drivers for high organic growth: How CEOs of gazelles create growth momentum. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 28(1), 78–100. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.075683>.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas. Recuperado de https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf.
- Giotopoulos, I., Konstantinou, V., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2022). Show me how to grow fast in turbulent times: Balancing human resource practices between employee training and educational attainment. *European Management Review*, vol. 40, nº 4, 581-597. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/emre.12505>.
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453–470. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00059-2).
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31–45. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90005-9).
- Littunen, H., & Tohmo, T. (2003). The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics*, 21(2), 187–200. <https://doi.org/10.1023/A:1025014427294>
- López, A., Neves, P., & Cunha, M. (2019). A High-Growth Firm Contingency Test of the Formalization-Performance Relationship. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 374–396. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12480>.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos 2*, 58-59. Recuperado de https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf.
- Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 96–111. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004>.
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur’s “impossible dream?” *Academy of Management Executive*, 19(1), 77–89. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841955>.
- OCDE. (2018). Enabling SMEs to Scale Up, in Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth. *Ministerial Conference on SMEs*. Paris: OECD Publishing, 35-52. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/7fb3ae20-en>.
- Onetti, A. (2014). *Scaleups. When does a Startup turn into a Scaleup*. [S.l.]: Startup Europe Partnership, n.p. Recuperado de <http://startupeuropepartnership.eu/scaleups-when-does-a-startup-turn-into-a-scaleup/>.
- Pedroso, M. C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Recuperado de <https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-03052023-174523>.

- Rolfini, F. (2022, fevereiro 11). *Investimentos globais em VC quase dobram em 2021; Brasil somou R\$ 53,8 bi.* [S.l.]: Startups.Com.Br, n.p. Recuperado de <https://startups.com.br/noticias/investimentos-globais-em-vc-quase-dobram-em-2021-brasil-somou-r-538-bi/>.
- Shuman, J. C., Shaw, J. J., & Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18(6), 48–53. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90063-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90063-9).
- Willard, G. E., Krueger, D. A., & Feeser, H. R. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 181–194. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90025-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90025-M).
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zajko, M. (2017, outubro). Challenges of scaling-up process for start-ups. *8th Balkan Region Conference on Engineering*, n.p. Sibiu, Romania: De Gruyter Open. Recuperado de <https://sciendo.com/pdf/10.1515/cplbu-2017-0009>.

APÊNDICE A: PROTOCOLO DE PESQUISA**Protocolo de Pesquisa**

Tema: Modelo de Gestão

Empresa: _____

Entrevistado: _____

Data: ____/____/____.

Tema 1: Capital Humano

Formação educacional? (E.g. Graduação, Pós-Graduação, Certificados).

Experiência profissional prévia? Em quais áreas/indústrias?

Experiência anterior em atividade empreendedora (*Startup/Scale-up*)?

Como você descreveria o perfil/experiências dos colaboradores da empresa?

O que crescimento significa para você? Qual métrica é importante para acompanhá-lo?

Em sua opinião, quais fatores explicam o crescimento da empresa?

Em sua opinião, quais barreiras podem impedir ou desacelerar o crescimento da empresa?

Como você enxerga o porte da empresa em um horizonte de 3-5 anos?

Você poderia dizer em quais atividades você gasta a maior parte do seu tempo?

Tema 2: Sistemas de Gestão

Quais instrumentos você considera essenciais para coordenar atividades e equipes?

Como o fluxo de informações flui na empresa?

Como a empresa cria os objetivos e as metas de negócio?

Em sua opinião, os colaboradores conhecem as ambições de crescimento da empresa?

Em sua opinião, os colaboradores saberiam como e quando o crescimento deve ser atingido?

Em sua opinião, os colaboradores saberiam descrever em 1 ou 2 frases como a empresa ganha dinheiro?

Como a empresa contrata novos colaboradores? Quais critérios são essenciais para a contratação?

Em sua opinião, como a empresa assegura a atração de talentos?

Quais incentivos monetários, e não monetários, são importantes para a atração de talentos?

Em sua opinião, qual a importância do treinamento para os colaboradores? Que tipo de treinamento?

Quais são os principais instrumentos utilizados pela empresa na gestão de recursos humanos?

Como é o processo de revisão de *performance* dos colaboradores?A empresa vincula remuneração à *performance*?

Quais são os critérios para promoção dos colaboradores?

Tema 3: Governança e Estrutura

Como é o processo de tomada de decisão da empresa?

Quem toma as principais decisões da empresa?

Como é a estrutura organizacional da empresa?

Como a organização lida com os obstáculos e com os desafios do dia a dia?

Em quais atividades do dia a dia da empresa você se envolve?

Tema 4: Cultura e Valores

Qual é a cultura e os valores da empresa e como eles são mantidos?

Como a cultura e os valores refletem no dia a dia da empresa?

Como a cultura e os valores da empresa relacionam-se com alto crescimento?

Em sua opinião, quais princípios/valores influenciam o crescimento da empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

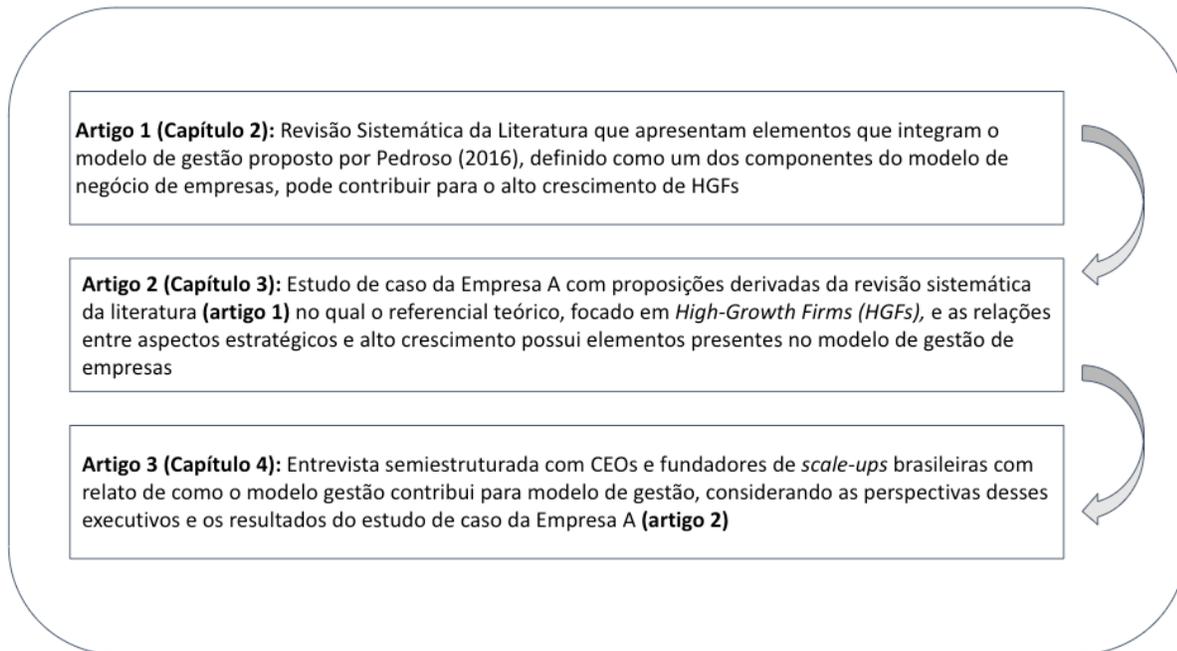
Esta dissertação teve como objetivo principal compreender em que medida o componente modelo de gestão pode contribuir para o alto crescimento de HGFs, cujo crescimento e criação de riqueza são fundamentalmente baseados na escalabilidade do seu modelo de negócios. Este objetivo buscou responder à questão que norteou a pesquisa: “Como o modelo de gestão, definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, pode contribuir para o alto crescimento de *High-Growth Firms* (HGFs)?”

Para isso, esta dissertação foi organizada em três artigos inter-relacionados, que utilizaram como abordagem metodológica a revisão sistemática de literatura, um estudo de caso único e uma pesquisa exploratória que se valeu de entrevistas semiestruturadas, respectivamente.

O Artigo 1 apresentou uma revisão sistemática acerca de modelo de gestão e do alto crescimento e foi utilizado para a fundamentação teórica do Artigo 2. O Artigo 2 apresentou um caso de sucesso de construção do modelo de gestão de uma HGF, a Empresa A, a qual foi base de comparação com as *scale-ups* analisadas no Artigo 3. O Artigo 3 apresentou o relato de construção do modelo de gestão de três *scale-ups* brasileiras e comparou este modelo com o da Empresa A.

A Figura 5.1 apresenta a conexão entre os artigos (capítulos) desenvolvidos nessa dissertação.

Figura 5.1: Conexão entre os artigos desenvolvidos



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os artigos buscaram responder às seguintes questões específicas de pesquisa:

1. Artigo 1:
 - Como os elementos que integram o Modelo de Gestão proposto por Pedroso (2016), definido como um dos componentes do modelo de negócio de empresas, podem contribuir para o alto crescimento de HGFs?
2. Artigo 2:
 - Como o modelo de gestão de uma HGF, Empresa A, pode contribuir para o seu alto crescimento?
3. Artigo 3:
 - Como executivos (fundadores ou CEOs) de *scale-ups* consideram a contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de suas respectivas empresas? Quais são as principais similaridades e as diferenças em relação à contribuição do modelo de gestão para o alto crescimento de HGFs, considerando as perspectivas desses executivos e os resultados do estudo de caso da Empresa A?

Em relação à primeira pergunta, os resultados da Revisão Sistemática da Literatura indicaram que fundadores com ambição de crescimento, habilidades gerenciais e estratégicas são cruciais para manter altas taxas de crescimento nas HGFs. Além disso, a presença de um Departamento de Recursos Humanos eficiente, de boas práticas de contratação, de treinamento e sistemas de incentivos contribuem para enfrentar as pressões do alto crescimento. HGFs inovadoras também se beneficiam de uma cultura e de valores que promovem uma estrutura organizacional baseada em equipes e na tomada de decisões ágeis. Essas descobertas destacaram a importância do modelo de gestão na condução das HGFs durante o alto crescimento. A autonomia dos times, alinhada à cultura e aos valores, desempenha um papel fundamental para enfrentar os desafios decorrentes dessa fase. O Artigo 1 finalizou com o levantamento de 42 artigos que relacionaram modelo de gestão com alto crescimento.

Em relação à segunda pergunta, a Empresa A, utilizada como estudo de caso, implementou práticas de gestão bem-sucedidas em um contexto de alto crescimento. Além dos princípios de liderança, que ditam a cultura e os valores da empresa e permeiam toda a organização, a empresa utiliza modelos mentais que fazem com que os mais de 1 milhão de colaboradores, em dezenas de países, caminhem na mesma direção: o uso de *tenets* para tomada de decisões, o conceito de *flywheel* e a metodologia *backwards*. Além disso, a empresa incorporou práticas gerenciais da Engenharia de Produção, como Six Sigma e DMAIC, e adotou mecanismos que construíram o modelo de gestão em um formato de engrenagem que transforma *inputs* em *outputs*. Ademais, por meio da governança e da estrutura baseada em times pequenos (ao redor de 7 membros) e autônomos, os chamados *Single Thread Teams* (STTs), a Empresa A alcançou agilidade e velocidade na inovação no nível tático. Essas práticas peculiares foram fundamentais para o seu sucesso, corroborando a literatura existente e as entrevistas realizadas com os executivos sêniores. O Artigo 2 analisou o modelo de gestão da Empresa A frente à Revisão Sistemática de Literatura realizada e propôs um modelo de gestão resumido da Empresa A, a partir da arquitetura do modelo de negócios proposto por Pedroso (2016).

Por fim, em relação às duas últimas perguntas, as entrevistas com os três fundadores de *scale-ups* brasileiras demonstraram que eles valorizam a importância da cultura e dos valores organizacionais ao enfrentarem os desafios do crescimento acelerado. A cultura e os valores

permeiam as práticas de contratação, promoção e demissão de colaboradores, bem como as políticas de incentivo de longo prazo, como o uso de *stock options*.

Essas *scale-ups* também buscam criar um ambiente de transparência e de informalidade, adotando ferramentas de comunicação assíncrona e incentivando a autonomia na tomada de decisões táticas. No entanto, diferentemente da Empresa A, as *scale-ups* utilizam OKRs para alinhar a execução tática das equipes, e tendem a contratar profissionais já qualificados em vez de investir em treinamentos. Ao final do Artigo e, foi apresentado um quadro comparativo entre o modelo de gestão da Empresa A e o das três *scale-ups* brasileiras analisadas.

5.1 LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Cabe destacar que os artigos que compuseram esta dissertação apresentaram algumas limitações. O Artigo 1 valeu-se apenas do banco de dados *Web of Science* como fonte de consulta, mas poderia ter se estendido a outras bases de pesquisa. Assim sendo, recomenda-se novas pesquisas com outros bancos de dados.

O Artigo 2 baseou-se em um estudo de caso único, o da Empresa A, por isso, tem baixa representatividade, pouca possibilidade de generalização e pouca capacidade para avaliar o "peso causal" das variáveis. Deste modo, recomenda-se que pesquisas futuras possam utilizar métodos que permitam extrapolar os resultados.

O Artigo 3 restringiu-se à análise de três *scale-ups* brasileiras, o que também resultou em baixa representatividade e dificuldade de generalização dos resultados. A capacidade de avaliar o "peso causal" das variáveis em estudo foi limitada, apresentando um alto nível de indeterminação. Isso limita a aplicabilidade do estudo para testar e confirmar teorias. É importante ressaltar que o estudo possui um viés de sobrevivência, pois se concentrou em casos de empresas bem-sucedidas em crescimento, desconsiderando outras empresas que possam ter enfrentado desafios, mas não obtiveram o mesmo sucesso. Recomenda-se, assim, novas pesquisas com um número maior de empresas bem-sucedidas ou não. Além disso, o artigo 3 também comparou uma empresa multinacional de 30 anos de existência, cuja sede se localiza no exterior, com jovens empresas brasileiras em estágios iniciais da jornada de crescimento. Isso pode ter gerado eventuais distorções ao comparar o modelo de gestão.

Ao explorar a literatura sobre o alto crescimento e estabelecer conexões importantes com o modelo de gestão de *High-Growth Firms* (HGFs), esta dissertação destacou a importância desse modelo para uma gestão estratégica e eficiente das empresas em rápido crescimento. Assim sendo, espera-se que a presente pesquisa ofereça *insights* para os empreendedores brasileiros que enfrentam desafios ao impulsionarem seus modelos de negócios de forma acelerada, ajudando-os a desenvolver estratégias de gestão adequadas para promover o crescimento sustentável e bem-sucedido de suas empresas. Espera-se, inclusive, que este estudo possa contribuir para aprofundar a discussão teórica sobre modelo de gestão em um contexto de alto crescimento, guiando líderes e empreendedores na implementação de práticas e de processos que maximizem o potencial de crescimento de suas empresas.

REFERÊNCIAS

- Almus, M. (2002). What characterizes of fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497–1508. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00036840110105010>.
- Anyadike-Danes, M., Bonner, K., Hart, M., & Mason, C. (2009, outubro). *Measuring business growth: High growth firms and their contribution to employment in the UK*. London: NESTA. Recuperado de https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/18370/1/Measuring_business_growth.pdf.
- Arbaugh, J. B., & Camp, S. M. (2000). Managing growth transitions: Theoretical perspectives and research directions. *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, 1. ed., 308–328. [S.l.]: Blackwell Publishing Ltd. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/9781405164214.ch15>.
- Banco Mundial. (2019). *High-Growth Firms: Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies*. Washington, DC: World Bank. Recuperado de <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1368-9>.
- Bandeira-de-Mello, R., Marcon, R., Camilo, S. P. O., & Xavier, W. G. (2009). O efeito da estrutura de capital no valor das firmas: Uma análise baseada na Resource-Based-View. In: XXXIII EnANPAD, 2009, São Paulo. *Anais do XXXIII EnANPAD, 2009*. v. 1, 1-16.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6), 671–694. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242610378287>.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663–687. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>.
- Bastos, P., & Silva, J. (2018). *The Origins of High-Growth Firms: Evidence from Brazil*. Mimeo, Washington, DC: World Bank.
- Baum, J. R., & Bird, B. J. (2010). The successful intelligence of high-growth entrepreneurs: Links to new venture growth. *Organization Science*, 21(2), 397–412. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0445>.
- Benevides, G. (2023, 16 de abril). *Com 19 unicórnios, Brasil fica em 10º lugar no ranking global*. [S.l.]: Poder 360, n.p. Recuperado de <https://www.poder360.com.br/poder-emprededor/com-19-unicornios-brasil-fica-em-10o-lugar-no-ranking-global/>.
- Birch, D. L. (1981). Who creates jobs? *The Public Interest*, 65, 3–14. Recuperado de <https://www.nationalaffairs.com/storage/app/uploads/public/58e/1a4/d1c/58e1a4d1c3a8b337601888.pdf>.
- Birch, D. L., Haggerty, A., & Parsons, W. (1995). *Who's Creating Jobs?* Cambridge, Mass.: Cognetics, Inc.
- Birch, D. L., & Medoff, J. (1994). Gazelles. In: Solomon, L. C., & Levenson, A. R. (Eds.), *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. Colorado: Westview Press, 159-167.
- Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. 1. ed. Roboken: John Wiley & Sons.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 80–90. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/what-is-your-management-model/>.

- Bosma, N., Praag, M., Thurik, R., & Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227–236. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032032.21192.72>.
- Bravo-Biosca, A. (2010). *Growth Dynamics, Exploring business growth and contraction in Europe and the US*. London: Nesta, 1–25. Recuperado de https://media.nesta.org.uk/documents/a_look_at_business_growth_and_contraction_in_europe.pdf.
- Bravo-Biosca, A. (2011). *A look at business growth and contraction in Europe*. London: Nesta, 1–31. Recuperado de www.nesta.org.uk/wp11-02.
- Brown, R., Mason, C., & Mawson, S. (2014). *Increasing 'The Vital 6 Percent': Designing effective public policy to support high growth firms*. London: Nesta, working paper 14/01, ed. jan. Recuperado de <https://doi.org/ISSN 2050-9820>.
- Brown, R., & Mawson, S. (2013). Trigger points and high-growth firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 279–295. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14626001311326734>.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (2000). Fast-growing businesses. *International Journal of Sociology*, 30(3), 45–70. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/15579336.2000.11770218>.
- Bryar, C., & Carr, B. (2021). *Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon*. New York: St. Martin's Press.
- Carroll, J. M., & Swatman, P. A. (2000). Structured-case: a methodological framework for building theory in information systems research. *European Journal of Information Systems*, 9(4), 235–242. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/palgrave/ejis/3000374>.
- Chan, Y. E., Bhargava, N., & Street, C. T. (2006). Having arrived: The homogeneity of high-growth small firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 426–440. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00180.x>.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3).
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., Johansson, D., & Wennberg, K. (2014). Whom do high-growth firms hire? *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 293–327. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtt051>.
- Comissão Europeia. (2016). *Europe's next leaders: the Start-up and Scale-up Initiative*. Strasbourg: European Parliament. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52016DC0733>.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1997). High growth transitions: Theoretical perspectives and suggested directions. In: Sexton, D. L. & Smilor, R. W. (Eds.). *Entrepreneurship 2000*, 99–126. Carrollton, United States: Upstart Publishing Company.
- Daunfeldt, S.-O., Elert, N., & Johansson, D. (2016). Are high-growth firms overrepresented in high-tech industries? *Industrial and Corporate Change*, 25(1), 1–21. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtv035>.
- Daunfeldt, S.-O., & Halvarsson, D. (2015). Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 44(2), 361–383. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9599-8>.

- Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2014). The role of entrepreneurship in us job creation and economic dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 3–24. Recuperado de <https://doi.org/10.1257/jep.28.3.3>.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431–456. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>.
- Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., Vocht, S. de, & Van Imschoot, E. (2019). From “manager” to “strategist”: An examination of the evolving role of persistent high-growth entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(1), 2–28. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2017-0010>.
- Du, J., & Temouri, Y. (2015). High-growth firms and productivity: evidence from the United Kingdom. *Small Business Economics*, 44(1), 123–143. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9584-2>.
- Durufié, G., Hellmann, T., & Wilson, K. (2018). From start-up to scale-up: Examining public policies for the financing of high-growth ventures. In: Mayer, C. et al. (Eds.). *Finance and Investment: The European Case*. London: Oxford, 179-220. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/oso/9780198815815.003.0011>.
- Eisenmann, T. R., & Wagonfeld, A. B. (2012). Scaling a Startup: People and Organizational Issues. *Harvard Business Entrepreneurial Management*, n.p. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2037236>.
- Eklund, C. M. (2020). Why do some SME’s become high-growth firms? The role of employee competences. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 691–707. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2019-0188>.
- Eklund, C., & Crieckingen, K. van. (2022). Fast as a gazelle—young firms gaining from educational diversity. *Industry and Innovation*, vol. 29, n° 38, 927-947. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2044764>.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Sardeshmukh, S. R. (2007). The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture, high-growth firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1039–1047. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.012>.
- Eurostat Statistic Explained. (2014). *Glossary: High-growth enterprise*. Eurostat Statistic Explained. Recuperado de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:High-growth_enterprise.
- Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and. *Strategic Management Journal*, 11(2), 87-98. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/225009450/abstract/A10BEBFC67E4CDAPQ/143?accountid=14570%5Cnhttp://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/809703/fmt/pi/rep/NONE?hl=internet%252Cwebs%252Cweb%252Cnets%252Cnet%252Conline%252Cdigital%252Celectronic%252Cv>.
- Ferrantino, M. J., Mukim, M., Pearson, A., & Snow, N. D. (2012). Gazelles and Gazillas in China and India. *SSRN Electronic Journal*, n. 2012-10C. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.2167303>.

- Fischer, E., Reuber, A. R., Hababou, M., Johnson, W., & Lee, S. (1997). The Role of Socially Constructed Temporal Perspectives in the Emergence of Rapid-Growth Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 13–30. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/104225879802200203>.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374–384. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/30040630>.
- Fombrun, C. J., & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 107–122. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90025-6).
- Ford, R. C., & Ungaro, R. (2020). Seven key steps for rapidly scaling up multi-unit operations. *Business Horizons*, 63(3), 265–274. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.002>.
- Fritsch, M., & Acs, Z. J. (2008, junho). High-Impact Firms: Gazelles Revisited. *Small Business Research Summary*, n. 328. Recuperado de <https://doi.org/10.4337/9780857936493.00010>.
- Geuvers, P. (2016). Employees as drivers for high organic growth: How CEOs of gazelles create growth momentum. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 28(1), 78–100. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.075683>.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas. Recuperado de https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf.
- Giotopoulos, I., Konstantinou, V., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2022). Show me how to grow fast in turbulent times: Balancing human resource practices between employee training and educational attainment. *European Management Review*, vol. 40, nº 4, 581–597. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/emre.12505>.
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453–470. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00059-2).
- Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Kulick, R. B. (2017, setembro). High Growth Young Firms: Contribution to Job, Output and Productivity Growth. In: Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Kulick, R. B., & Schoar, A. (Eds.). *SSRN Electronic Journal*, 11–62. Chicago: University of Chicago Press. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.2866566>.
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31–45. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90005-9).
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z>.
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*. New York: Crown Publishing Group.
- Hölzl, W. (2009). Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. *Small Business Economics*, 33(1), 59–75. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9182-x>.
- Hölzl, W. (2010). The Economics of Entrepreneurship Policy: Introduction to the Special Issue. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 10(3), 187–197. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10842-010-0088-8>.

- Hölzl, W. (2014). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 199–231. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtt054>.
- IBGE. (2017). *Estatísticas de Empreendedorismo*. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101312.pdf>.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2).
- Johnson, L. K. (2002). *The Organizational Identity Trap: the answer to the question, 'who are we?' is complex, elusive and can confound strategic change.* (Strategy). *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, no. 4, p. 11. Recuperado de <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A90250370&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=1df4332c>.
- Jones, N. A., Ross, H., Lynam, T., Perez, P., & Leitch, A. (2011). Mental Models: An Interdisciplinary Synthesis of Theory and Methods. *Ecology and Society*, 16(1), art. 46. Recuperado de <https://doi.org/10.5751/ES-03802-160146>.
- Kidney, R., Harney, B., & O’Gorman, C. (2017). Building to grow or growing to build: insights from Irish high-growth SMEs (HGSMEs). *The Irish Journal of Management*, 36(2), 65–77. Recuperado de <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0010>.
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Jr., Valle, J A.V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & Produção* 20(4), n.p. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>.
- Lecuna, A., Cohen, B., & Chavez, R. (2017). Characteristics of high-growth entrepreneurs in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 141–159. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0402-y>.
- Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43(1), 183–195. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9525-5>.
- Littunen, H., & Tohmo, T. (2003). The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics*, 21(2), 187–200. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1025014427294>.
- López, A., Neves, P., & Cunha, M. (2019). A High-Growth Firm Contingency Test of the Formalization-Performance Relationship. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 374–396. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12480>.
- Lopez-Garcia, P., & Puente, S. (2009). What Makes a High-Growth Firm? A Probit Analysis Using Spanish Firm-Level Data. *SSRN Electronic Journal*. Madrid: Banco de España. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.1471893>.
- Lopez-Garcia, P., & Puente, S. (2012). What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data. *Small Business Economics*, 39(4), 1029–1041. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9321-z>.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos* 2, 58-59. Recuperado de https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf.

- Mazzon, J. A. (2018). Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(5), 747–770. Recuperado de <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i5.4175>.
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, 17(1), 216–229. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>.
- Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 96–111. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004>.
- Muurlink, O., Wilkinson, A., Peetz, D., & Townsend, K. (2012). Managerial Autism: Threat-Rigidity and Rigidity's Threat. *British Journal of Management*, vol. 23, s. 1, 574-587. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00790.x>.
- NESTA. (2009). *The vital 6 per cent: How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs*. London: NESTA. Recuperado de <https://media.nesta.org.uk/documents/vital-six-per-cent.pdf>.
- Nicacio, A. (2020, 9 setembro). Competitividade: Brasil fica em último lugar em relação aos BRICS. *Agência de Notícias de Indústria*. [S.l.], n.p. Recuperado de <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/competitividade-brasil-fica-em-ultimo-lugar-em-relacao-aos-brics/>.
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's "impossible dream?" *Academy of Management Executive*, 19(1), 77–89. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841955>.
- Nightingale, P., & Coad, A. (2014). Muppets and gazelles: Political and methodological biases in entrepreneurship research. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 113–143. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/icc/dtt057>.
- Nuscheler, D., Engelen, A., & Zahra, S. A. (2019). The role of top management teams in transforming technology-based new ventures' product introductions into growth. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 122–140. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.009>.
- OCDE. (2010). *High-Growth Enterprises*. [S.l.]: OECD iLibrary. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264048782-en>.
- OCDE. (2018). Enabling SMEs to Scale Up, in Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth. *Ministerial Conference on SMEs*. Paris: OECD Publishing, 35-52. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/7fb3ae20-en>.
- OCDE. (2020). *SME and Entrepreneurship Policy in Brazil 2020*. [S.l.]: OECD iLibrary. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/cc5feb81-en>.
- Onetti, A. (2014). *Scaleups. When does a Startup turn into a Scaleup*. [S.l.]: Startup Europe Partnership, n.p. Recuperado de <http://startupeuropepartnership.eu/scaleups-when-does-a-startup-turn-into-a-scaleup/>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pedroso, M. C. (2010). *Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde*. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva) - Faculdade de Medicina. Universidade de São Paulo. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5137/tde-24052011-115333/publico/MarceloCaldeiraPedroso.pdf>.

- Pedroso, M. C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Recuperado de <https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-03052023-174523>.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. 4. ed. Oxford, England: Oxford University Press. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315257068-16>.
- Picken, J. C. (2017). From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. *Business Horizons*, 60(1), 7–14. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.004>.
- Pieroni, M. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198–216. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>.
- Rolfini, F. (2022, fevereiro 11). *Investimentos globais em VC quase dobram em 2021; Brasil somou R\$ 53,8 bi.* [S.l.]: Startups.Com.Br, n.p. Recuperado de <https://startups.com.br/noticias/investimentos-globais-em-vc-quase-dobram-em-2021-brasil-somou-r-538-bi/>.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.240>.
- Shuman, J. C., Shaw, J. J., & Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18(6), 48–53. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90063-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90063-9).
- Siegel, R., Siegel, E., & Macmillan, I. C. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 169–180. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90018-Z](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90018-Z).
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>.
- Statista. (2021). The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2020. *Statista*, n.p. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>.
- Stone, B. (2019). *A loja de tudo: Jeff Bezos e a era da Amazon*. 2. ed. São Paulo: Intrínseca.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business*. London: Routledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315544335>.
- Strengers, J., Mutsaers, L., Rossum, L. van, & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115–130. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268>.
- Wilkinson, A., Muurlink, O., Townsend, K., & Peetz, D. (2022). The dual pressures of youth and expansion: revisiting stage theories of growth in SMEs. *Employee Relations*, 44(6), 1393–1409. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ER-12-2021-0525>.
- Willard, G. E., Krueger, D. A., & Feeser, H. R. (1992). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 181–194. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90025-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90025-M).
- Wyrwich, M. (2010). Assessing the role of strategy and socioeconomic heritage for rapidly growing firms: evidence from Germany. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(3), 245–263. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.030976>.

- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zajko, M. (2017, outubro). Challenges of scaling-up process for start-ups. *8th Balkan Region Conference on Engineering*, n.p. Sibiu, Romania: De Gruyter Open. Recuperado de <https://sciendo.com/pdf/10.1515/cplbu-2017-0009>.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2009). *Business Research Method*. 8. ed. Mason, United States: South-Western Cengage Learning.