

**Inspere – Instituto de Ensino e Pesquisa**  
**Mestrado Profissional em Administração - MPA**

**THOMAS FREIER**

**Quais os desafios enfrentados por Empresas de Alto Crescimento?**

**São Paulo**  
**2019**

**THOMAS FREIER**

**Quais os desafios enfrentados por Empresas de Alto Crescimento?**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Insper como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadores:

Prof. Dr. Guilherme Fowler A. Monteiro

Prof. Dra. Adriana Bruscatto Bortoluzzo

**São Paulo  
2019**

Freier, Thomas

Quais os desafios enfrentados por Empresas de Alto Crescimento?

Thomas Freier. – São Paulo, 2019

48 f.

Mestrado em Administração – Insper, 2019

Orientador: Guilherme Fowler A. Monteiro

Co-orientador: Adriana Bruscato Bortoluzzo

1. Empresas de alto crescimento (EACs). 2. Scale-up. 3. Problema de escalar.  
4. Desafios gerenciais. 5. Empreendedorismo. I. Thomas Freier. II. Quais os  
desafios enfrentados por de alto crescimento?

**THOMAS FREIER**

**Quais os desafios enfrentados por Empresas de Alto Crescimento?**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Insper como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadores:

Prof. Dr. Guilherme Fowler A. Monteiro

Prof. Dra. Adriana Bruscato Bortoluzzo

**Banca examinadora**

---

Prof. Dr. Guilherme Fowler A. Monteiro  
Insper

---

Profa. Dra. Adriana Bruscato  
Insper

---

Profa. Dra. Tatiana Iwai  
Insper

---

Profa. Dra. Silvia Caleman  
UFMS

Agradeço a meus pais Claudia e Ernesto.

A meu pai, por sua sabedoria silenciosa.  
A minha mãe, por sua energia e bom humor.

Obrigado pelo amor e apoio que sempre recebi  
de vocês!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço às minhas irmãs Fabiana, por nossas diferenças e cumplicidade, e Daniela, por ser tanta alegria. Ambas são pura inspiração nas minhas buscas!

Agradeço a meus orientadores Guilherme e Adriana pela inspiração, atenção e exaustiva presença ao longo do trabalho.

Agradeço a meus avós Erika e Erich, Dorothy e Samuel, por tanto representarem o que sou, e valorizarem o estudo.

Agradeço a tanta família – Freier, Buschatsky, Napchan, Lebensztajn e Zaclis – que, só de pensar, já me faz sorrir.

Agradeço a tantos amigos e amigas que tenho a sorte de ter. Sem vocês a vida (com mestrado) não seria tão divertida e verdadeira!

Agradeço aos colegas e professores do mestrado, por tantas noites e manhãs de esforço, cumplicidade e bom humor!

Agradeço aos inúmeros colegas de trabalho, por fazerem de cada dia um novo desafio para mim, e, assim, despertarem meu interesse para tentar entender, ao menos um pouco, sobre o que vivenciamos no nosso dia a dia.

## RESUMO

Sabe-se que Empresas de Alto Crescimento (EACs) apresentam desafios gerenciais únicos uma vez que precisam coordenar os diversos esforços para aumentar em escala as atividades da firma e, concomitantemente, se adequar às necessidades que acompanham o crescimento. O trabalho busca responder quais são, na prática, os desafios enfrentados e identificados pelos gestores dessas empresas. Para tal, foi realizada uma análise exploratória de dados sobre mentorias oferecidas a executivos de EACs brasileiras entre 2015 e 2016. Sob a forma principalmente de definição de modelo de negócios e planejamento, identificou-se estratégia como a principal área de desafio enfrentada por EACs. Embora não sejam centrais, foram encontradas evidências de que desafios internos, no que tange a gestão de recursos humanos e governança para obtenção de investimentos, se mostram relevantes para essas empresas. Em contrapartida, temas que podem inclusive ser diferenciais competitivos, como operações e tecnologia, são menos frequentes entre aqueles que EACs necessitam auxílio. Com base na variedade de desafios identificados, foram propostas relações entre padrões identificados entre as empresas e diferentes estágios de crescimento em uma EAC.

**Palavras-chave:** empresas de alto crescimento (EACs), scale-ups, problema de escalar, desafios gerenciais, empreendedorismo.

## ABSTRACT

Previous literature has pointed that high growth firms (HGFs) present unique managerial challenges. These firms must coordinate different efforts to scale up their activities and, at the same time, adapt themselves to the needs that accompany growth. This work seeks to answer which are the challenges faced and identified by the HGFs' managers. To do so, it was conducted an exploratory analysis based on data from mentoring offered to executives of Brazilian HGFs between 2015 and 2016. Strategy, in the form mainly of business model definition and planning, was identified as the main area of challenge faced by HGFs. Although not central, it was found evidences that internal challenges are relevant for these companies. In the analyzed context, these challenges are represented by human resources management and governance management in order to attract investments. On the other hand, factors that may even be competitive differentials for these companies, like operations and technology, are less frequent among them. Based on this variety of challenges, it was proposed relationships between the patterns of companies, in terms of their challenges, and different stages of the HGFs.

**Keywords:** high growth companies (HGFs), scale-ups, problem of scaling, managerial challenges, entrepreneurship.



## LISTA DE TABELAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabela 1 – Comparação entre áreas de desafios .....</b>            | <b>26</b> |
| <b>Tabela 2 – Comparação entre subáreas de desafios .....</b>         | <b>27</b> |
| <b>Tabela 3 – Comparação entre características das empresas .....</b> | <b>28</b> |
| <b>Tabela 4 – Comparação entre indústrias .....</b>                   | <b>28</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1 – Sequência das áreas de desafios enfrentadas.....</b>       | <b>22</b> |
| <b>Figura 2 – Sequência das subáreas em estratégia.....</b>              | <b>23</b> |
| <b>Figura 3 – Sequência das subáreas em marketing &amp; vendas .....</b> | <b>24</b> |

## SUMÁRIO

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                       | <b>11</b>  |
| <b>2</b> | <b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>             | <b>13</b>  |
| 2.1      | CONTEXTO ÚNICO NAS EACs.....                  | 13         |
| 2.2      | NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO .....                | 14         |
| 2.3      | FASES DO CRESCIMENTO .....                    | 15         |
| 2.4      | DUALIDADE ENTRE MUDANÇA E RESISTÊNCIA .....   | 18         |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>                      | <b>20</b>  |
| 3.1      | DESCRIÇÃO DOS DADOS .....                     | 20         |
| 3.2      | MÉTODO ANALÍTICO.....                         | 20         |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS.....</b>                        | <b>22</b>  |
| 4.1      | QUAIS OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR EACs? ..... | 22         |
| 4.2      | ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS .....                 | 25         |
| <b>5</b> | <b>DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....</b>             | <b>33</b>  |
| 5.1      | PADRÕES E FASES DO CRESCIMENTO.....           | 35         |
| 5.2      | LIMITAÇÕES .....                              | 37         |
| 5.4      | CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES .....             | 38         |
| 5.5      | CONCLUSÃO .....                               | 40         |
|          | <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                     | <b>41</b>  |
|          | <b>APÊNDICES .....</b>                        | <b>444</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas de Alto Crescimento (EACs) caracterizam-se, por definição, por períodos de elevada expansão. Seja essa expansão em número de funcionários, vendas ou número de clientes, ela representa tanto um aspecto favorável, quanto adverso para essas empresas. Se, por um lado, o crescimento acelerado configura-se como motor para a rápida geração de valor (Hoffman e Yeh, 2018), por outro, ele traz consigo complexidade e desafios gerenciais particulares (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003; Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017; DeSantola e Gulati, 2017). Ainda que as EACs, em função da sua idade, tamanho ou indústria, não apresentem um único padrão de crescimento (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003), todas se deparam com o que se denomina por problema de escalar (*problem of scaling*) (Eisenmann e Wagonfeld, 2012). Este problema se relaciona ao caráter passageiro das configurações da firma e à necessidade de constante transformação, que se traduz em um ambiente peculiar, com desafios associados tanto às atividades da firma, como à gestão interna da organização (DeSantola e Gulati, 2017; Eisenmann e Wagonfeld, 2012; McDonald e Gao, 2016).

É interessante notar, todavia, que embora haja nitidez quanto à dificuldade de gerenciar uma EAC, sabe-se muito pouco sobre a representatividade dos desafios enfrentados e como eles se desdobram na prática. Os diversos esforços envolvidos para aumentar em escala as atividades da firma são simultâneos à constante necessidade de mudanças internas. E, embora cultura, gestão de equipes e desenho organizacional sejam entendidos como cruciais nesse processo de manutenção do crescimento (DeSantola e Gulati, 2017), não está claro se os gestores das EACs se atentam, de fato, a essas questões. Mesmo no caso de EACs tidas como exemplos de sucesso (como *Facebook*, *Google* ou *LinkedIn*), não temos muitas pistas de quando e por que essas questões organizacionais vieram à tona frente ao constante esforço em escalar as suas atividades.

Assim, o objetivo do presente estudo é identificar empiricamente quais os desafios enfrentados por EACs. Diante da variedade de dificuldades que uma EAC apresenta (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003), a investigação dos principais desafios que os gestores, de fato, reconhecem e buscam resolver representa considerável contribuição à literatura. Para tal, foi feita uma análise exploratória de dados, tendo como referência 978 mentorias oferecidas a executivos de EACs brasileiras entre 2015 e 2016. As mentorias foram facilitadas por uma Organização Não Governamental (ONG) global de apoio a empreendedores, e, nelas, os gestores das EACs receberam auxílio sobre um desafio específico que a EAC apresentava

naquele momento. Junto à identificação dos desafios, buscou-se padrões entre as empresas no que tange aos desafios enfrentados. Foram realizadas análises descritivas iniciais para identificação dos desafios enfrentados e, em seguida, uma análise de agrupamento pelo método de Ward com o intuito de identificar padrões entre as empresas.

O trabalho identifica estratégia como a principal área de desafio, seguida por marketing & vendas e RH & organização. A predominância de estratégia – representada pelos temas definição de modelo de negócios e planejamento estratégico – indica a dificuldade dos gestores em tomarem decisões frente à alta incerteza (Coad *et al.*, 2014) e constante necessidade de adaptação e geração de valor (DeSantola e Gulati, 2017; Hoffman e Yeh, 2018; Kerr, Nanda e Rhodes-Kropf, 2014; McDonald e Gao, 2016). Preocupações estratégicas, bem como aquelas relacionadas a comercialização dos produtos e serviços, prevalecem sobre desafios interpretados como internos às organizações. Ainda assim, embora esses desafios internos não sejam centrais, foram encontradas evidências de que se mostram relevantes dentro do contexto geral das EACs, tomando a forma, majoritariamente, de temas ligados à cultura organizacional e a dificuldades em recrutamento. Concomitantemente, parte das EACs precisa se debruçar sobre governança corporativa para conseguir captar investimentos e alavancar ainda mais suas operações. Diante de tal complexidade, temas como operações ou tecnologia, que podem inclusive representar diferenças competitivas dessas empresas (Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017), se mostram menos frequentes entre aqueles que os gestores de EACs buscaram auxílio.

A variedade dos desafios se desdobra em padrões distintos entre as EACs. Se a maioria dessas empresas tem desafios diversos, com predominância em estratégia, identifica-se também aquelas apenas com desafios nesse tema, ou marcadas pela ausência de desafios em estratégia. O trabalho sugere que tais padrões se relacionam a diferentes estágios de crescimento das firmas, o que, junto a possíveis relações de contingência (Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017) entre os desafios identificados, representa a possibilidade de estudos futuros. Após essa introdução, o trabalho se divide em revisão bibliográfica, metodologia, resultados, e por fim, discussão e conclusão.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CONTEXTO ÚNICO NAS EACs

EACs caracterizam-se por períodos de elevada expansão. São comumente identificadas como empresas com pelo menos 10 funcionários e que crescem, no mínimo, 20% ao ano (em número de funcionários ou receita) durante, pelo menos, 3 anos seguidos (Eurostat-OECD, 2007). É esperado que EACs busquem aumentar sua base de usuários ou expandir sua oferta de produtos ou serviços. Redes sociais, como o Facebook ou LinkedIn, precisam de alto número de pessoas cadastradas na sua plataforma para serem efetivas; *marketplaces*, como o eBay ou Mercado Livre, dependem tanto de compradores, como de vendedores em suas plataformas; empresas de varejo, como a Amazon, só conseguem incorrer em baixas margens com ganhos de escala; e empresas de transporte, como a Uber, oferecem tanto transporte de passageiros, como entrega de comida ou mercadorias (Hoffman e Yeh, 2018). Essa constante busca por maior relevância, em um ambiente altamente conectado e interligado, reforça o alto crescimento. Crescer rápido significa ser o primeiro a impactar o consumidor e, assim, obter vantagens frente a seus concorrentes para retê-lo (Hoffman e Yeh, 2018).

Se, por um lado, crescer de forma veloz gera possibilidades de criação de valor, por outro, provoca desafios gerenciais singulares – isto é, não necessariamente vistos em outras empresas (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003). A EAC deverá lidar com o que se denomina ‘problema de escalar’ (*problem of scaling*) (Eisenmann e Wagonfeld, 2012), que se refere a aumentar em escala as atividades da firma e, concomitantemente, se adequar às necessidades internas que acompanham o seu crescimento. (Chandler, A. D., 1990; DeSantola e Gulati, 2017; Eisenmann e Wagonfeld, 2012). Conforme a firma cresce em número de clientes ou produtos, surgem diversos desafios no que tange à gestão interna da companhia. Esses desafios abrangem a necessidade de maior divisão de tarefas e especialização; implementação de processos em finanças, recursos humanos ou atendimento; substituição dos fundadores e cofundadores frente a maior profissionalização da gestão; conflitos de interesses entre investidores a partir de maior número de assentos no *board*; ou, até mesmo, mudanças de cultura provenientes da contratação de novos funcionários (Eisenmann e Wagonfeld, 2012).

Ademais, a alta incerteza e a falta de previsibilidade dificultam decisões que muitas vezes parecem simples em outras organizações (Coad *et al.*, 2014). Por exemplo, o planejamento financeiro de uma nova área comercial que impulsionará o crescimento da EAC

tende a apresentar uma série de falhas e ajustes futuros. Tais ajustes tampouco são previsíveis uma vez que a própria natureza do crescimento pode variar entre EACs. O rápido crescimento em número de funcionários e/ou em vendas, de forma orgânica ou através da aquisição de outras empresas, acarreta diferentes padrões ou estágios do crescimento. Essas diferenças quanto ao tipo de crescimento não ocorrem de forma aleatória, mas sim estão sistematicamente relacionadas a características da empresa, como tamanho, idade ou indústria (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003). Como consequência, o alto crescimento não é linear (Lopez-Garcia e Puente, 2012), ou seja, a ordem dos desafios organizacionais pode ser distinta entre as diferentes EACs. E mais, durante a trajetória de rápido crescimento de uma empresa, é provável que a firma dê passos para trás e revise práticas já estabelecidas a fim de resolver problemas organizacionais e criar condições para o crescimento futuro da companhia (Eisenmann e Wagonfeld, 2012).

## 2.2 NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO

Essas dificuldades e a alta incerteza frente ao problema de escalar evidenciam a constante necessidade de adaptação por parte das EACs. A complexidade dessas empresas se reflete na forma como se organizam – que, por sua vez, deve considerar a combinação entre o aumento das operações e as constantes pressões internas por mudanças (DeSantola e Gulati, 2017). Como consequência, ocorrem transformações profundas na empresa no âmbito estratégico e organizacional. Na esfera estratégica, essas transformações são comumente descritas por atividades denominadas como pivotar (*pivoting*) (McDonald e Gao, 2016) ou experimentação (*experimenting*) (Kerr, Nanda e Rhodes-Kropf, 2014; Murray e Tripsas, 2004), que se referem, respectivamente, a mudanças de modelo de negócio e testes de hipóteses sobre mercado, produto e tecnologia.

Na esfera organizacional, as transformações podem ser sumarizadas em três dimensões: desenho organizacional, composição de time e cultura organizacional (DeSantola e Gulati, 2017). No que tange a desenho organizacional, novas estruturas e cargos são criados para possibilitar maior divisão de tarefas conforme a firma cresce, o que demanda coordenação para integrar as novas frentes de trabalho (Blau, 1970; Blau e Schoenherr, 1971). As transformações quanto à composição de time referem-se majoritariamente à profissionalização da gestão (Hellmann e Puri, 2002), seja pela substituição de executivos do alto escalão por gestores mais experientes (Boeker e Wiltbank, 2005) ou pela recomposição do time a partir da alta

rotatividade e contratações (Wasserman, 2012). Por fim, mudanças profundas na cultura organizacional frequentemente relacionam-se à maior diversidade entre os funcionários. Conforme a firma cresce, novos subgrupos emergem com interpretações distintas quanto aos valores da companhia (DeSantola e Gulati, 2017). Nesse processo, aspectos culturais tornam-se muito mais complexos que aqueles originalmente vinculados à figura do fundador. E, frente a tal complexidade, surge a preocupação por influência política interna por parte dos funcionários (Eisenmann e Wagonfeld, 2012).

Todas essas transformações, vale notar, muitas vezes não são opcionais. Ou seja, a capacidade gerencial para se adaptar continuamente torna-se crucial para a companhia (Penrose., 1959). O alto crescimento representa um ponto de inflexão animador para os empreendedores, mas também um momento decisivo, que, se mal gerenciado, pode ser fatal para companhia (Eisenmann e Wagonfeld, 2012). O risco decorre da rápida evolução de uma EAC. Uma boa solução gerencial hoje pode não ser a melhor no futuro (Chandler, A. D., 1990; DeSantola e Gulati, 2017; Eisenmann e Wagonfeld, 2012) e, mais do que isso, soluções de gestão que anteriormente possibilitaram o crescimento tornam-se empecilho para a expansão futura.

Esse processo de transformação é denominado por Greiner (1998) como momentos de *evolução* e *revolução*. Segundo o autor, um período de evolução caracteriza-se por relativa estabilidade e crescimento regular. Há a predominância de um modelo de gestão que possibilita o desenvolvimento da companhia. Conforme a empresa e o mercado se transformam, a firma enfrenta momentos de revolução, i.e., períodos marcados por uma série de turbulências e problemas de gestão que precisam ser solucionados. Mudanças profundas devem ocorrer para que a firma ultrapasse o período de revolução e alcance novo momento de estabilidade e crescimento (ou seja, nova fase de evolução).

### 2.3 FASES DO CRESCIMENTO

A alternância entre *evolução* e *revolução* é contínua e ocorre em diferentes estágios durante o crescimento. Mais especificamente, Greiner (1998) propõe uma trajetória para o crescimento que passa por cinco fases conforme a firma cresce em tamanho e idade. As fases, descritas brevemente abaixo e representadas em tabela no Apêndice A, configuram-se por



práticas inicialmente estabelecidas que se tornam prejudiciais e, então, decisivas para introdução de novas práticas que possibilitam o crescimento.

Segundo Greiner (1998), no primeiro estágio do crescimento, a firma apresenta orientação técnica, empreendedora e voltada à *criatividade* para alcançar uma solução de produto e mercado alvo. Em tal período de evolução, há pouca atenção a atividades gerenciais. A comunicação é frequentemente informal e a jornada de trabalho é marcada por longas horas, baixos salários e promessas futuras de recompensa. No entanto, ao longo do tempo, o time obtém respostas positivas do consumidor e mira novas iniciativas para expansão. Frente às novas demandas, inicia-se momento turbulento de revolução. Com maior clareza acerca das atividades da firma torna-se necessário maior eficiência, conhecimento técnico, estabelecimento de processos e comunicação entre os funcionários. Como consequência, mudanças devem ocorrer para sanar tais problemas e permitir a continuidade da expansão da firma.

Se nessa primeira fase do crescimento, Greiner dá enfoque a questões estratégicas quanto a definições do negócio, as fases posteriores são marcadas por dificuldades organizacionais. Nesse sentido, a firma precisará continuamente adequar suas práticas gerenciais às necessidades de cada momento. Por exemplo, a segunda fase, de *direção*, é alcançada uma vez que a companhia adota uma estrutura funcional e com maior hierarquia. Nesse momento, a preocupação por maior controle se concretiza por meio da implementação de sistemas contábeis, adoção de incentivos e padrões de alta performance ou contratação de um gestor responsável por ‘juntar a organização’ (Greiner, 1998). As mudanças acarretam em um novo momento de estabilidade em que a firma consegue crescer e possibilitar, ao longo do tempo, maior responsabilidade aos gestores de níveis inferiores. O que ocorre, então, é que as soluções para coordenação se tornam problemáticas frente à autonomia demandada pelos diferentes times. Nesse contexto, os funcionários, com maior conhecimento técnico que seus líderes, sentem-se restritos à hierarquia centralizada anteriormente adotada. Por consequência, instaura-se novo momento de instabilidade.

A revolução decorrente da falta de autonomia requer novas transformações sob o âmbito organizacional da EAC. Nesta ocasião, busca-se maior descentralização da companhia. Para tal, gestores ganham maior responsabilidade, lucros e bônus tornam-se motivação para os funcionários e a comunicação com a alta gestão ocorre de maneira formal e periódica. A consolidação de iniciativas desse tipo inaugura fase denominada por *delegação*. Novamente, há certa estabilidade e crescimento. Durante esse período de evolução, os gestores conseguem

ter liberdade para adaptar e impulsionar suas áreas. No entanto, a atuação independente de cada gestor pode ocasionar problemas de coordenação para a companhia como um todo a ponto da alta gestão sentir que está perdendo controle da organização.

Como consequência, mais uma vez, a firma precisará adaptar suas práticas gerenciais. As mudanças nesse período buscam instaurar a fase de *coordenação*. Muitas vezes, novos profissionais são contratados justamente para implementar soluções e processos nesse sentido. Na prática, planos formais são estabelecidos e frequentemente revisados. Pode ocorrer também de áreas se juntarem em torno de um produto ou de determinada função técnica, como por exemplo, em torno do processamento de dados para garantir unidade e qualidade em toda a companhia. Essas soluções garantem maior controle por parte da alta gestão, o que cria condições para a continuidade do crescimento. No entanto, como nas fases anteriores, práticas estabelecidas como soluções acabam por se tornar prejudiciais conforme a firma evolui. Nesse caso, os processos e sistemas adotados geram excesso de burocracia. Surge a percepção de que as soluções para coordenação não só atrapalham a rápida resolução de problemas, mas também diminuem o grau de inovação da companhia. Isso porque, a partir dos planos formais estabelecidos, decisões são tomadas por gestores, que, muitas vezes, não estão familiarizados com condições locais de cada área ou produto. Assim, gera-se também possível desconfiança entre a alta gestão e funcionários (Greiner, 1998). Essa desconfiança, junto à percepção de burocracia, se desdobra em um novo período de revolução. Entende-se que a organização, complexa e dinâmica, não pode ser gerida por programas formais e rígidos.

Como resposta, as novas transformações buscarão instaurar a cooperação como substituto formal aos controles gerenciais anteriores. Com esse objetivo, os profissionais recebem treinamentos comportamentais para que possam trabalhar em uma estrutura matricial, com especialistas espalhados nas diversas equipes, e encontros constantes entre áreas distintas para solucionar problemas importantes. Essa fase de *colaboração* apresentaria a saturação psicológica dos funcionários como estopim para sua revolução. Diante da contínua pressão por inovação e intenso trabalho em equipe, funcionários tornam-se emocional e fisicamente exaustos. Assim, embora a fase de *colaboração* seja a última da trajetória do crescimento proposta por Greiner (1998), ele sugere que a possível próxima fase do crescimento teria, em seu cerne, a necessidade de descanso, reflexão e revitalização por parte dos funcionários.

A contextualização das cinco fases de crescimento propostas por Greiner (1998) indica como uma EAC precisa constantemente se adaptar, mas principalmente que o crescimento ocorre por fases. Na primeira fase do crescimento, a firma precisa dar atenção quase exclusiva

a definições de produto e mercado, e, em seguida, ter a contínua capacidade de identificar práticas gerenciais que possivelmente permitiram a evolução da firma no passado, porém tornam-se problemáticas em estágio posterior (Eisenmann e Wagonfeld, 2012). Vale notar, no entanto, que não necessariamente uma EAC segue a trajetória de crescimento exatamente na ordem proposta por Greiner (1998). Como já mencionado, o alto crescimento não é linear (Lopez-Garcia e Puente, 2012), e características específicas de cada empresa impactarão como se dará o alto crescimento (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003).

## 2.4 DUALIDADE ENTRE MUDANÇA E RESISTÊNCIA

A singularidade da trajetória de cada EAC tem como ponto comum a aspiração ao crescimento por parte da alta gestão (Gilbert, Mcdougall e Audretsch, 2006). A decisão de escalar um empreendimento é, muitas vezes, a primeira – e mais importante – decisão que o empreendedor deve tomar (Chandler e Hanks, 1994; Cliff, 1998). Ela impactará, no longo prazo, a capacidade de adaptação da companhia, ou mesmo seu sucesso frente ao crescimento (Bamford, Dean e Douglas, 2004; Park e Bae, 2004). No entanto, ao mesmo tempo em que o time empreendedor apresenta um constante impulso para crescer e se adaptar, existe certa resistência em modificar formatos originais da organização (DeSantola e Gulati, 2017). Muitas vezes, embora haja o anseio por uma organização flexível e com pouca hierarquia, líderes acabam por impor cargos mais rígidos e hierárquicos que refletem o cenário inicial da companhia. Ou ainda, esperam diversificar o time como forma de fomentar a inovação, mas, na prática, formam equipes que em muito refletem características e a formação dos primeiros membros do time. Os exemplos revelam certa contradição entre mudança e resistência presentes em uma EAC. Se, por um lado, ela se transforma como consequência do crescimento, por outro, apresenta elementos constituintes que são relativamente estáveis e difíceis de mudar (DeSantola e Gulati, 2017).

A manutenção de características de uma EAC durante seu crescimento provém de seu passado. O histórico de decisões iniciais pode exercer efeito longo sobre comportamentos, estruturas e práticas organizacionais da firma (Baron, Hannan e Burton, 2001; Burton e Beckman, 2007). Assim, suas condições iniciais estão embutidas no modo como a organização cresce e busca se adaptar (Beckman e Burton, 2008; Schein, 2004). A persistência de características da firma frente às pressões por mudanças representa condição paradoxal (Baron,

Burton e Hannan, 1999), que se revela, também, nos desafios gerenciais enfrentados por EACs. Na prática, a dualidade é visível por meio dos próprios funcionários (Eisenmann e Wagonfeld, 2012). A chamada “velha-guarda”, isso é, aqueles remanescentes dos primórdios da companhia, apresentam descontentamento diante de cargos com limites cada vez mais rígidos e maior valorização de especialistas recém contratados, que normalmente se revelam mais abertos a mudanças e adaptações (DeSantola e Gulati, 2017; Gulati e DeSantola, 2016). Todavia, mais que por meio de desafios específicos, a contradição entre mudança e resistência impacta a gestão da companhia como um todo, pois permeia os demais desafios enfrentados por EACs.

Assim, constata-se que os desafios enfrentados por EACs são reflexo de sua complexidade. A identificação de quais, dentre as situações citadas, são os desafios mais frequentes, conseqüentemente, traz maior entendimento de como essas empresas crescem. Como ocorre a constante necessidade de se adaptar, as fases de crescimento propostas por Greiner (1998) ou a dualidade entre mudança e resistência são questões que buscam ser clareadas a partir do maior entendimento de quais são os desafios percebidos em EACs.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS

A fim de identificar os desafios enfrentados por EACs, foi analisado o registro de 978 mentorias realizadas por 114 EACs brasileiras entre 2015 e 2016. As mentorias foram organizadas por uma ONG global de apoio a empreendedores. Em sua atuação no Brasil, a ONG seleciona EACs com base no crescimento histórico e potencial, assim como na capacidade gerencial do empreendedor que fundou a empresa. O tema de cada mentoria é definido pelo empreendedor de forma a refletir o desafio ou a dificuldade que a EAC enfrenta naquele momento. As mentorias são mediadas pela ONG e ocorrem entre o empreendedor e um executivo com maior experiência no tema (mentor). Para que elas ocorram, o empreendedor deve solicitar auxílio à ONG. Assim, uma EAC pode apresentar maior ou menor número de mentorias (isso é, busca por auxílio), dependendo do número de desafios que enfrenta. Vale notar que, se ao iniciar uma mentoria, o mentor identifica que o desafio descrito pela empresa é de outra natureza – e, portanto, não se enquadra na sua área de expertise – a mesma é automaticamente cancelada e não entra nos registros examinados.

As mentorias foram classificadas pela ONG por área e subárea em que o desafio discutido em cada encontro se enquadra. A classificação realizada pela ONG considerou oito áreas de desafios e 55 subáreas, indicadas no Apêndice B. Em relação às empresas, foram coletadas informações sobre a idade da firma e o faturamento médio entre 2014 e 2017 (disponíveis para 66 empresas da amostra). As firmas examinadas são de diversos setores, englobando tecnologia (28% das empresas), varejo (23%), serviços profissionais (13%), bens industriais e serviços (12%), saúde (12%), infraestrutura e utilidades (7%), educação (4%), mídia (1%).

#### 3.2 MÉTODO ANALÍTICO

Com base no caráter indutivo da pesquisa, a amostra de empresas foi inicialmente explorada com base em cálculos de média, desvio padrão e construção de gráficos box-plot para as variáveis de faturamento, idade, número de mentorias e áreas distintas de desafios. A partir de tal análise foram identificadas nove empresas com valores discrepantes (*outliers*) em relação a faturamento ou número de mentorias realizadas, conforme ilustrado no Apêndice C.

Considerando que tais empresas, com valores discrepantes, poderiam distorcer resultados posteriores, optou-se por não as utilizar na descrição da amostra.

Uma vez definida a amostra de empresas, foram realizadas análises descritivas tendo-se como referência a pergunta de pesquisa que orienta o presente trabalho (*quais os desafios enfrentados por EACs?*). Essa etapa teve como objetivo identificar tais desafios e compará-los. Por meio de gráficos, tabelas e análises de correlação, buscou-se comparar a frequência de cada área de desafio considerando não só o conjunto de todas as empresas, mas também a partir de quebras como indústria e número de áreas de desafio enfrentadas.

O passo seguinte refere-se à análise de agrupamentos, realizada com base em todas as EACs da amostra definida. A análise de agrupamento objetiva formar grupos maximizando a homogeneidade de objetos dentro dos grupos, ao mesmo tempo em que se maximiza a heterogeneidade entre eles (Hair *et al.*, 2009). Dentre as 114 EACs, esperava-se obter grupos similares quanto aos desafios enfrentados. Para tal, foi considerado se cada empresa obteve ou não mentoria em cada uma das 8 áreas de desafios existentes. A partir de tais características, utilizou-se o método hierárquico de Ward. Em tal procedimento, calcula-se a distância entre as empresas com base na soma dos quadrados de todas as variáveis relativas aos desafios (Hair *et al.*, 2009). A partir da inspeção do dendograma<sup>1</sup>, indicado no Apêndice D, considerou-se a solução por três grupos distintos.

Por fim, a análise descritiva desses três grupos buscou caracterizá-los e associá-los à literatura. Especificamente, buscou-se entender o comportamento de cada grupo quanto aos desafios enfrentados, bem como suas características quanto ao número de mentorias, número de desafios, indústria, idade e faturamento. Para cada uma dessas variáveis, foram realizados testes de comparação de média entre os grupos (Qui-quadrado de Pearson para as variáveis categóricas relacionadas à busca por cada área de desafio, e teste ANOVA para número de mentorias, número de desafios, idade e faturamento). Com base em tal comparação, realizou-se a descrição das principais características de cada grupo, seguida por associação com o referencial teórico.

---

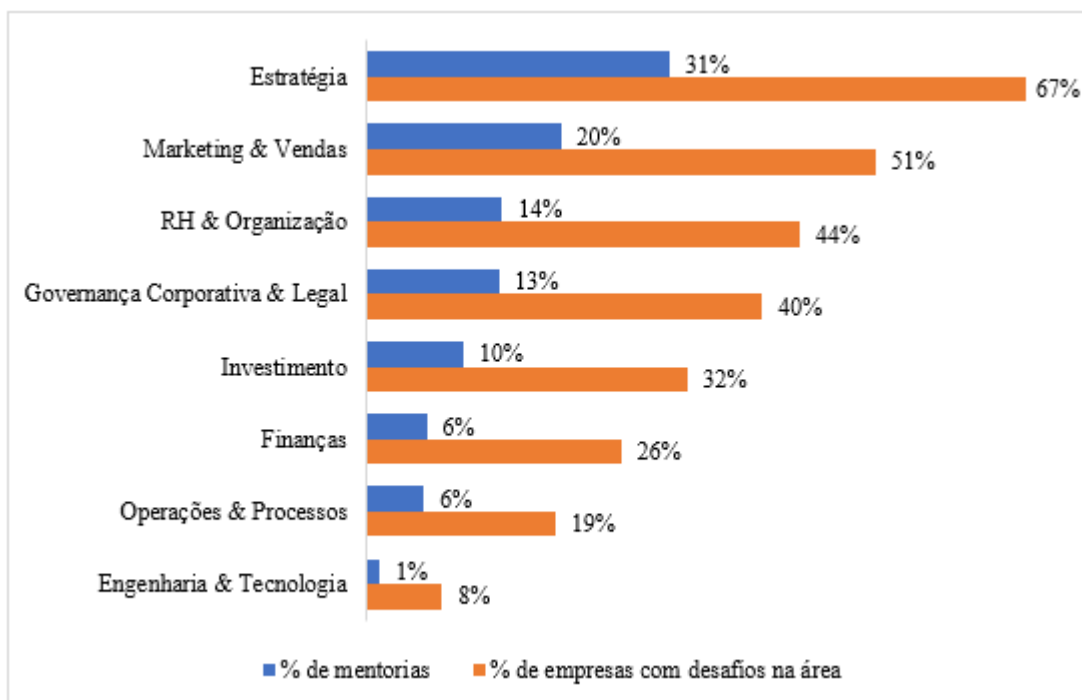
<sup>1</sup> O dendograma indica a relação hierárquica entre indivíduos de uma amostra. Representa a saída da análise de agrupamento utilizada para facilitar a definição do número de grupos (Hair *et al.*, 2009).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 QUAIS OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR EACs?

Para responder à pergunta, considerou-se que o tema discutido em uma mentoria reflete o desafio que a EAC enfrenta. Identificou-se que as empresas da amostra apresentam, em média, 7,4 mentorias em 2,9 áreas distintas de crescimento. Buscou-se, então, comparar a presença dos desafios enfrentados e o volume de mentorias em cada área e subárea de desafio. Como resultado, a Figura 1 indica a ordem das áreas de desafios mais buscadas. *Estratégia* é a área de mentoria mais frequente, com 31% das mentorias e 67% das empresas (que tiveram ao menos um desafio nessa área). A segunda área de desafio mais buscada é *marketing & vendas*, com 20% das mentorias e 51% das empresas com desafios na área. Em seguida, *RH & organização* contabilizou 14% de todas as mentorias e 44% das empresas. A ordem segue com *governança corporativa & legal* (13% das mentorias e 40% das empresas), *investimento* (10% das mentorias e 32% das empresas), e *finanças* (6% das mentorias e 26% das empresas). Por fim, as áreas menos buscadas foram *operações & processos* e *engenharia & tecnologia*, que corresponderam respectivamente a 6% e 1% das mentorias e 19% e 8% das empresas.

**Figura 1 – Sequência das áreas de desafios enfrentadas**



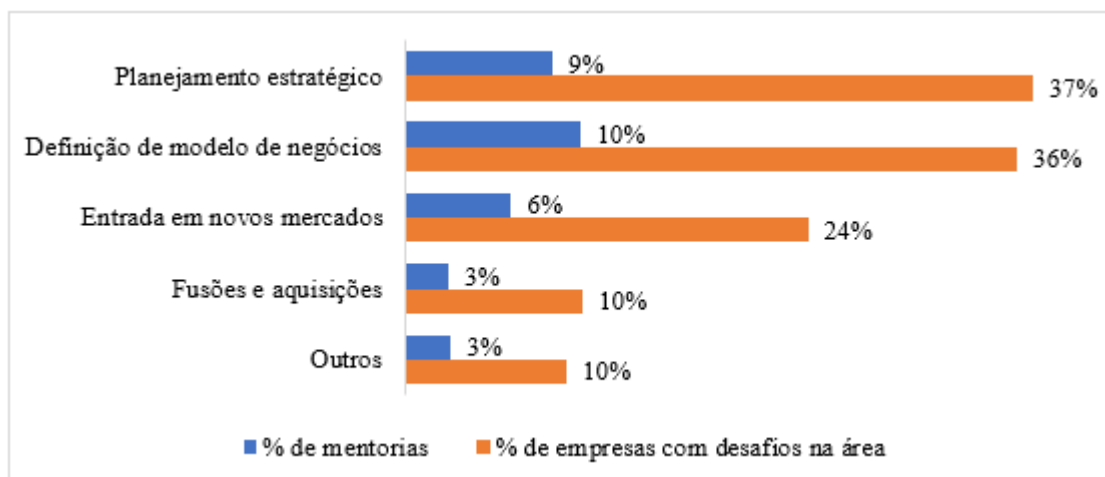
Tal sequência não apresenta significativas alterações considerando características das empresas como idade, faturamento e quantidade de desafios enfrentados. Em outras palavras, a ordem dos desafios se mantém tanto dentre EACs com maior ou menor idade e faturamento, quanto dentre aquelas com alto ou baixo número de desafios enfrentados. No que se segue, a descrição dos desafios é aprofundada.

## Estratégia

O tema *estratégia* configura-se como a área de desafios dominante entre as EACs da amostra. A área representa um terço das mentorias e esteve presente em ao menos duas de cada três empresas. Mais do que estar presente, o tema é central às EACs. Dentre elas, 38% tiveram estratégia como a área com maior número de mentorias realizadas pela empresa. Dentre as indústrias, a área também prevalece. Estratégia é a única área de desafios presente em todas as indústrias da amostra e impactou mais de 50% das empresas de cada um dos setores. Dentre as oito indústrias mapeadas, o tema é a principal área de desafios em sete delas. A única exceção é na indústria de varejo, que tem *marketing & vendas* como principal área de desafios.

A definição frequente de estratégia, associada a diferenciação e a decisões necessárias para que a firma alcance determinado resultado (Andrews, 1971; Porter, 1996), se reflete em suas subáreas. Dentre elas, os desafios se traduzem majoritariamente em *planejamento estratégico* e *definição de modelo de negócio*, cada um destes impactando por volta de 36% do total de empresas analisadas. A terceira subárea de desafio mais frequente em estratégia refere-se à *entrada em novos mercados*. O desafio impactou 24% de todas EACs, percentual superior a toda área de *operações & processos*, por exemplo.

**Figura 2 – Sequência das subáreas em estratégia**

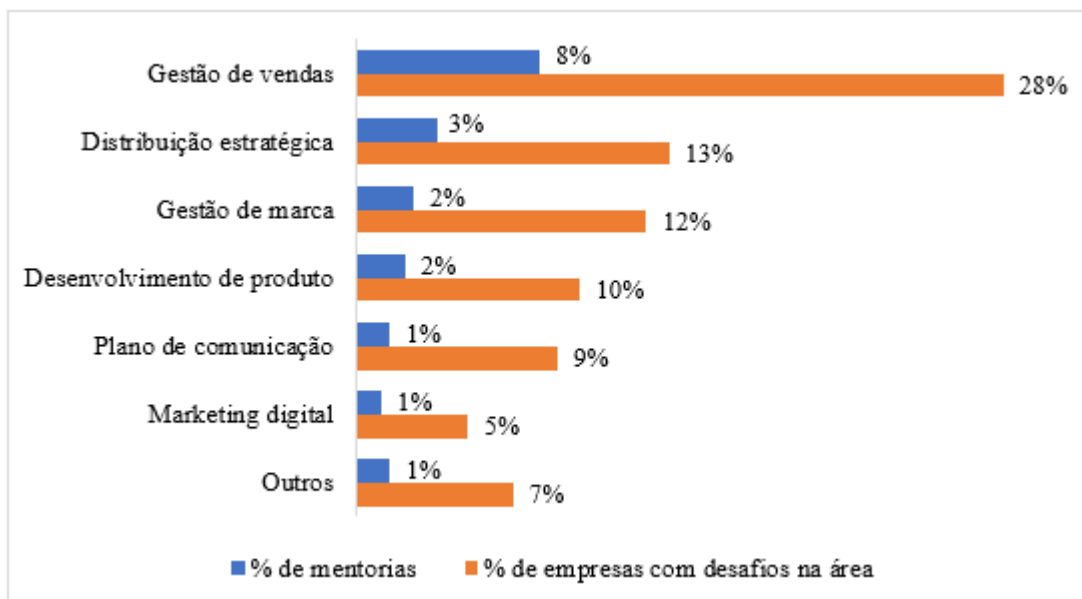




## Marketing & vendas

Após estratégia, *marketing & vendas* revela-se relevante uma vez que mais da metade das empresas enfrenta desafios na área. Considerando o total de mentorias, 20% pertencem ao tema e, dentre todas empresas, 25% têm marketing & vendas como área de desafios com maior número de mentorias. O assunto, normalmente definido como o processo de entrega de valor e comercialização de produtos e serviços (AMA American Marketing Association, 2013) se materializa entre as EACs por meio de *gestão de vendas*, que é a subárea mais frequente ao tema. Dentre todas empresas, 28% apresentam desafio em tal subárea, que representa 40% de todas as mentorias na área de marketing & vendas. Em seguida, as subáreas mais relevantes são *distribuição estratégica*, *gestão de marca*, *desenvolvimento de produto* e *plano de comunicação* cobrindo respectivamente 13%, 12%, 10% e 9% das EACs da amostra. Dentre as indústrias, aquela com maior representatividade de desafios em marketing & vendas é varejo, em que 71% das empresas tem ao menos uma mentoria sobre o tema.

**Figura 3 – Sequência das subáreas em marketing & vendas**



## Demais desafios

Estratégia e marketing & vendas são as únicas áreas de desafios que impactam mais de 50% das empresas. No entanto, a análise das demais áreas é válida uma vez que elas, juntas, impactam 76% de todas empresas. Entre essas, *RH & organização*, *governança corporativa & legal* e *investimento* apresentam maior relevância, enquanto *finanças*, *operações & processos*

e *engenharia & tecnologia* são as áreas menos presentes entre as EACs. Vale notar que presença de *RH & organização* e *governança corporativa & legal* entre as empresas é mais que o dobro do que *operações & processos* e *engenharia & tecnologia*. Assim, a área de *RH & organização* impacta 44% das EACs, configurando-se como a terceira área mais frequente. Os desafios se dividem majoritariamente entre *cultura organizacional* e *recrutamento & demissões*, com impacto em 22% e 16% de todas EACs. Já *governança corporativa & legal*, com presença em 40% das empresas, tem com maior frequência a própria subárea referente a *governança*, em 19% das EACs.

Entre as áreas menos frequentes, *investimento* é ainda relevante visto que impacta quase um terço das empresas. O tema é majoritariamente representado pela subárea *acesso a capital*, que é a 5ª subárea mais frequente dentre todas subáreas e impactou 22% das empresas. Em seguida, *finanças* ainda impacta mais de um quarto das empresas e se divide, quase uniformemente, entre *operações financeiras & planejamento*, *gestão de fluxo de caixa* e *orçamento & estrutura de custo*. Por último, as duas áreas menos significativas às EACs são *operações & processos* e *engenharia & tecnologia*, que cobrem 19% e 8% das empresas. Em relação a tais desafios, as subáreas *operações & processos*, *gestão de qualidade* e *P&D & inovação* têm destaque pois impactam mais de 5% de todas EACs.

## 4.2 ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

Após a caracterização das áreas de desafios enfrentados por EACs, realizou-se a análise de agrupamentos com o intuito de verificar a existência de diferentes padrões. Esperava-se, por meio da análise, identificar determinada área ou combinação de áreas de desafios com comportamento comum ou relacionado às características das empresas. Com base em tais pressupostos, a análise de agrupamento foi seguida pela definição, por meio do dendograma, de três grupos de empresas, para os quais realizou-se uma análise descritiva para a identificação dos possíveis padrões de desafios.

Primeiro comparou-se entre os grupos a presença de empresas com desafios em cada uma das áreas. Como indicado na Tabela 1, a diferença entre as médias foi significativa para todas áreas de desafios, com exceção de *engenharia & tecnologia*. Por exemplo, em *estratégia*, enquanto os grupos 1 e 2 apresentam percentual de empresas acima de 85%, o grupo 3 possui média de 6%, ou seja, apenas 2 das 31 empresas do grupo tiveram desafios em *estratégia*. Já

em *marketing & vendas*, nenhuma das 30 empresas do grupo 2 apresentou desafios na área. O resultado contrasta com o grupo 1, em que 37 das 44 empresas, ou seja 84%, tiveram desafios na área.

**Tabela 1 – Comparação entre áreas de desafios**

| Área de desafio                | Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 | Estatística do teste entre médias <sup>2</sup> | Média de todas EACs |
|--------------------------------|---------|---------|---------|--|---------------------|
| Estratégia                     | 95%     | 87%     | 6%      | 72,39***                                       | 67%                 |
| Marketing                      | 84%     | 0%      | 55%     | 50,70***                                       | 51%                 |
| RH & Organização               | 75%     | 17%     | 26%     | 30,45***                                       | 44%                 |
| Governança corporativa & Legal | 70%     | 33%     | 3%      | 35,03***                                       | 40%                 |
| Investimento                   | 57%     | 10%     | 19%     | 21,27***                                       | 32%                 |
| Finanças                       | 43%     | 0%      | 26%     | 17,41***                                       | 26%                 |
| Operações & processos          | 43%     | 0%      | 3%      | 28,71***                                       | 19%                 |
| Engenharia & tecnologia        | 9%      | 13%     | 0%      | 4,08   | 8%                  |
| n                              | 44      | 30      | 31      | -  | 105                 |

\*  $p < 0,10$

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

Considerando os diferentes padrões entre as áreas, buscou-se analisar a presença das subáreas de desafios em cada grupo. Para tal, tomou-se como base apenas as subáreas com maior volume de desafios enfrentados dentre todas EACs, isso é, aquelas pertencentes ao primeiro quartil. Realizou-se tal distinção pois, nas subáreas menos frequentes, a amostra de empresas revelou-se pequena para possibilitar a comparação entre médias. A comparação entre as subáreas selecionadas está representada abaixo, na Tabela 2.

<sup>2</sup> Utilizou-se o teste Qui-quadrado de Pearson para as variáveis categóricas relativas às áreas e subáreas de desafios enfrentadas.

**Tabela 2 – Comparação entre subáreas de desafios**

| Área de desafio                | Subárea de desafio              | Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 | Estatística do teste entre médias <sup>2</sup> | Média de todas EACs |
|--------------------------------|---------------------------------|---------|---------|---------|--|---------------------|
| Estratégia                     | Planejamento estratégico        | 66%     | 33%     | 0%      | 34,01***                                       | 37%                 |
| Estratégia                     | Definição de modelo de negócios | 57%     | 40%     | 3%      | 22,88***                                       | 36%                 |
| Estratégia                     | Entrada em novos mercados       | 43%     | 20%     | 0%      | 19,03***                                       | 24%                 |
| Estratégia                     | Fusões e aquisições             | 16%     | 10%     | 3%      | 4,80*  | 10%                 |
| Marketing & Vendas             | Gestão de vendas                | 48%     | 0%      | 26%     | 20,40***                                       | 28%                 |
| Marketing & Vendas             | Distribuição estratégica        | 27%     | 0%      | 6%      | 13,28***                                       | 13%                 |
| Marketing & Vendas             | Gestão de marca                 | 23%     | 0%      | 10%     | 8,79**   | 12%                 |
| Marketing & Vendas             | Desenvolvimento de produto      | 20%     | 0%      | 3%      | 10,69***                                       | 10%                 |
| RH & Organização               | Cultura organizacional          | 39%     | 7%      | 13%     | 12,74***                                       | 22%                 |
| RH & Organização               | Recrutamento & demissões        | 27%     | 3%      | 13%     | 7,88**   | 16%                 |
| RH & Organização               | Avaliação de desempenho         | 23%     | 0%      | 6%      | 10,18***                                       | 11%                 |
| RH & Organização               | Design organizacional           | 18%     | 3%      | 6%      | 4,95*  | 10%                 |
| Governança Corporativa & Legal | Governança                      | 41%     | 7%      | 0%      | 23,91***                                       | 19%                 |
| Investimento                   | Acesso a capital                | 39%     | 7%      | 13%     | 12,74***                                       | 22%                 |
| Operações & Processos          | Operações & processos           | 23%     | 0%      | 0%      | 15,32***                                       | 10%                 |

\* p &lt; 0,10

\*\* p &lt; 0,05

\*\*\* p &lt; 0,01

Como descrito, a comparação entre as áreas e subáreas de desafios revelou comportamentos distintos entre os grupos. Buscou-se, então, simultaneamente, relacionar tais comportamentos às características das empresas dos grupos. Comparou-se as variáveis de

<sup>2</sup> Utilizou-se o teste Qui-quadrado de Pearson para as variáveis categóricas relativas às áreas e subáreas de desafios enfrentadas.

idade, faturamento, número de mentorias realizadas e áreas de desafios distintas na Tabela 3. Embora idade e faturamento representem possível indicativo de maturidade e estágio de crescimento das firmas, ambas variáveis não apresentaram diferença estatística entre as médias, e, assim, pouco contribuíram para interpretação dos resultados. Ao contrário, número de mentorias e áreas de desafios distintas apresentam médias diferentes, e indicam o reconhecimento dos desafios e a busca de auxílio por parte dos gestores das EACs. Por fim, como indicado na Tabela 4, a comparação das médias para as indústrias dos grupos apresentou diferenças significativas apenas no setor de varejo.

Abaixo, junto às tabelas de comparação entre médias, foi realizada breve descrição dos resultados encontrados, com destaque às principais diferenças e particularidades entre grupos.

**Tabela 3 – Comparação entre características das empresas**

| Área de desafio               | Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 | Estatística do teste entre médias <sup>3</sup> | Média de todas EACs |
|-------------------------------|---------|---------|---------|--|---------------------|
| Áreas de desafios distintas   | 4,77    | 1,60    | 1,39    | 26,28***                                       | 2,86                |
| # de mentorias                | 14,32   | 2,87    | 2,10    | 53,58***                                       | 7,44                |
| Faturamento médio (em R\$ mi) | 36,35   | 45,42   | 18,92   | 2,74   | 36,27               |
| Idade (em anos)               | 14,25   | 13,53   | 17,15   | 1,16   | 14,65               |

\*  $p < 0,10$

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

**Tabela 4 – Comparação entre indústrias**

| Área de desafio             | Grupo 1 | Grupo 2 | Grupo 3 | Estatística do teste entre médias <sup>4</sup> | Média de todas EACs |
|-----------------------------|---------|---------|---------|--|---------------------|
| Tecnologia                  | 25%     | 37%     | 23%     | 1,77   | 26%                 |
| Varejo                      | 20%     | 10%     | 39%     | 7,37**   | 23%                 |
| Serviços profissionais      | 20%     | 10%     | 6%      | 3,49   | 12%                 |
| Bens industriais e serviços | 14%     | 17%     | 6%      | 1,58   | 12%                 |

<sup>3</sup> Utilizou-se o teste ANOVA para as variáveis quantidade de mentorias, áreas de desafios, idade e faturamento.

<sup>4</sup> Utilizou-se o teste Qui-quadrado de Pearson para as variáveis categóricas relativas às indústrias.

|                             |     |     |     |      |     |
|-----------------------------|-----|-----|-----|------|-----|
| Saúde                       | 14% | 10% | 13% | 0,23 | 11% |
| Infraestrutura e utilidades | 5%  | 7%  | 10% | 0,77 | 7%  |
| Educação                    | 2%  | 7%  | 3%  | 0,98 | 5%  |
| Mídia                       | 0%  | 3%  | 0%  | 2,52 | 1%  |

\*  $p < 0,10$

\*\*  $p < 0,05$

\*\*\*  $p < 0,01$

## Grupo 1

O grupo 1 caracteriza-se por empresas com muitas mentorias realizadas em diferentes áreas de desafios. A Tabela 3 indica que essas empresas tiveram, em média, 14,3 mentorias em 4,8 áreas de desafios distintos, números muito superiores aos demais grupos, que apresentam média inferior a 3 mentorias em menos de 2 áreas distintas. A alta busca de auxílio por parte dessas empresas também é representada na Tabela 1, relativa às áreas de desafios enfrentadas. Nela, percebe-se que o grupo é aquele com mais empresas com desafios em todas áreas, e a representatividade dessas áreas reflete a ordem relativa a todas EACs. O grupo tem *estratégia* como área de desafios mais frequente, com 95% das empresas, seguida por *marketing & vendas* (84%), *RH & organização* (75%), *governança corporativa & legal* (70%), *investimento* (57%), *finanças* (43%), *operações & processos* (43%) e *engenharia & tecnologia* (9%). Nesse contexto, *planejamento estratégico*, *definição de modelo de negócios* e *entrada em novos mercados*, referentes à área de *estratégia* impactam, respectivamente, 66%, 57% e 43% das empresas do grupo. Em *marketing & vendas*, *gestão de vendas* é a subárea mais relevante em 43% das empresas. As subáreas *governança* (41%), *cultura organizacional* (39%) e *acesso a capital* (39%) também são relevantes entre as empresas do grupo.

Como descrito, a representatividade das áreas e subáreas do grupo reflete a ordem dos desafios mais comuns a todas EACs, porém a frequência dos desafios no grupo é sempre maior em comparação à média de todas empresas da amostra. Por exemplo, *estratégia* impacta 67% de todas EACs, mas está presente em mais de 95% das empresas do grupo 1, ou *marketing & vendas*, que representam 51% de todas EACs, mas 84% dentre aquelas do grupo. Tal comportamento se repete a todas áreas de desafios e, de forma similar, também à quantidade de desafios enfrentados. Na média, as EACs têm desafios em 2,9 áreas, porém, no grupo 1, as empresas têm média de desafios em mais de 4,8 áreas distintas.

Assim, no que tange a busca por mentorias e desafios enfrentados, o grupo reflete características de todas EACs da amostra, porém com maior intensidade. As empresas enfrentam desafios nas diversas áreas, porém com destaque para *estratégia*, *marketing & vendas* e *RH & organização*. Adicionalmente, a composição de empresas em cada indústria também é muito próxima daquela encontrada para todas EACs. Dessa forma, o grupo 1, com 44 das 105 empresas, é aquele que melhor representa o contexto geral das EACs analisadas.

## Grupo 2

O grupo 2 caracteriza-se por empresas com menos mentorias, e desafios concentrados majoritariamente em *estratégia*. Como indicado na Tabela 3, as empresas têm 2,9 mentorias em 1,4 áreas de desafios, médias muito inferiores às do grupo 1, com 14 mentorias em mais de quatro áreas. Na Tabela 1, também se percebe menor representatividade das áreas de desafios. Na maioria delas, o percentual de empresas com desafios sobre o tema é inferior à média de todas EACs da amostra. Por exemplo, *RH & organização* impacta 44% de todas EACs, mas apenas 17% das empresas do grupo, ou a área de *investimento*, que é presente para 32% de todas empresas e 10% dentre aquelas do grupo 2.

Junto à baixa busca por auxílio, o grupo é definido a partir da alta presença de desafios em *estratégia*. A área impactou 26 das 30 empresas do grupo, e se revela ainda mais significativa uma vez que a segunda área mais buscada, *governança corporativa & legal*, tem apenas 10 empresas com desafios sobre o tema. Em relação às subáreas, o tema *estratégia* também é dominante. Dentre elas, *definição de modelo de negócios* é a mais frequente, presente em 40% das empresas, seguida por *planejamento estratégico* e *entrada em novos mercados* com 33% e 20% de representatividade.

A constatação de *estratégia* como desafio mais comum, assim como a presença de *planejamento estratégico* e *definição de modelo de negócios* como principais subáreas de desafios representam ponto em comum entre os grupos 1 e 2. No entanto, o grupo 2 se diferencia pois tem *estratégia* como única área de desafios com representação significativa de empresas. Para ilustrar, o grupo 1 tem 5 áreas de desafios com presença superior a 50% das empresas, enquanto o grupo 2 tem apenas *estratégia*. Assim, se, por um lado, o grupo apresenta predominância desta área, por outro, também se caracteriza pela ausência de desafios em *marketing & vendas*, *finanças* e *operações & processos*. Tal fato é marcante principalmente pois *marketing & vendas* representa a segunda área de desafios mais buscada dentre todas

EACs. E, embora *finanças* e *operações & processos* estejam entre os desafios menos frequentes no contexto geral, cada uma dessas áreas impactou 43% das empresas no grupo 1.

Assim, o grupo 2 é caracterizado por empresas com menor busca por mentorias, menos áreas de desafios distintas, predominância da área de *estratégia*, e ausência de desafios principalmente em *marketing & vendas*. Tais propriedades se refletem nas subáreas de desafios, que indicam a predominância de *estratégia*, mas também a baixa representatividade em *gestão de vendas* e *gestão de marca*, dentro de *marketing & vendas*, ou ainda em avaliação de *desempenho*, dentro de *RH & organização*. Em relação às indústrias, chama atenção o maior percentual de empresas no setor de tecnologia (37%).

### **Grupo 3**

O grupo 3 é composto por empresas com baixo número de mentorias e desafios distintos, além de baixa representação da área de *estratégia*. O grupo é o que tem menos busca por auxílio. Se o grupo 2 já se caracterizava por tal fato, com média de 2,9 mentorias versus as 14,3 do grupo 1, o comportamento no grupo 3 é acentuado pois tem média de 2,1 mentorias em 1,4 áreas distintas de desafios. Tais informações estão contidas na Tabela 3 e impactam a representatividade das áreas de desafios. Na Tabela 1, a semelhança ao grupo 2 em relação à baixa representação das áreas é reforçada. Isso porque, também na maioria das áreas de desafios, a frequência de empresas no grupo 3 é inferior à média para todas EACs. No entanto, o grupo 3 se diferencia pelo baixo número de empresas com desafios em *estratégia*. Embora outras áreas, como *governança corporativa & legal*, *operações & processos* e *engenharia & tecnologia* também apresentem baixa representatividade no grupo, a quase ausência de desafios em *estratégia* é inédita. Esta não só é a área de desafios mais frequente dentre todas EACs, mas também a área central aos grupos 1 e 2, que tem, respectivamente, 95% e 87% das empresas com desafios sobre o tema. Já no grupo 3, apenas 2 das 31 empresas tem desafios sobre o assunto.

Mas, se por um lado, o grupo possui poucos desafios na área de *estratégia*, por outro, apresenta maior relevância em *marketing & vendas*, *RH & organização* e *finanças*. Quanto a *marketing & vendas*, a área é significativa não só porque impacta 55% das empresas do grupo, mas também considerando a possível relação entre o tema e as empresas de varejo. Isso porque a indústria de varejo tem alta representatividade no grupo – com 12 das 31 empresas – e corresponde a mais da metade das empresas que têm desafios em *marketing & vendas*. Em



seguida, a representatividade de *finanças* também é expressiva. Nos demais grupos, o tema compõe sempre as três áreas de desafios menos frequentes, sendo que, no grupo 3, está entre as três mais frequentes, com 24% das empresas. Com o mesmo percentual, a presença de *RH & organização* também é relevante, pois está e entre as três áreas mais buscadas e têm percentual superior ao grupo 2. Como reflexo, a subárea mais comum é *gestão de vendas*, referente à área de *marketing & vendas*. Em seguida, o grupo é o único que apresenta *cultura organizacional* e *recrutamento & demissões* entre as três subáreas mais frequentes. Diferentemente dos grupos 1 e 2, as subáreas *planejamento estratégico* e *definição de modelo de negócios* são praticamente ausentes dentre as empresas do grupo.

Dessa forma, as empresas do grupo 3 são caracterizadas por poucas mentorias e desafios distintos, baixa representatividade de desafios em *estratégia* e maior relevância das áreas *marketing & vendas*, *finanças* e *RH & organização*. Em relação às indústrias, chama atenção a possível relação entre a presença de desafios em *marketing & vendas* e a alta representatividade de empresas do varejo.

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os resultados contribuem para um maior entendimento dos desafios enfrentados por EACs. A resposta à pergunta de pesquisa pode ser resumida por uma das áreas de desafios: estratégia. O tema é o mais frequente e impacta a maioria das EACs. Se, por um lado, estratégia é um assunto central para todas as empresas em geral (Porter, 1996), dentre as EACs, a área se desdobra principalmente nas subáreas definição de modelo de negócios e planejamento estratégico.

Desafios relacionados à definição de modelo de negócios remetem à necessidade de rápida geração de valor e transformação por parte das EACs (DeSantola e Gulati, 2017; Eisenmann e Wagonfeld, 2012; Hoffman e Yeh, 2018). Considerando as fases de crescimento propostas por Greiner (1998), tal desafio teria ligação mais forte com a fase denominada criatividade. Essa fase configura-se como a primeira proposta pelo autor, e tem, como atividade chave, criação de produto e mercado. Seria nesse momento que a empresa deveria conseguir captar respostas dos consumidores e ter a capacidade de se adaptar, de pivotar (McDonald e Gao, 2016) e experimentar (Kerr, Nanda e Rhodes-Kropf, 2014) mesmo diante da possível persistência de características originais da organização (DeSantola e Gulati, 2017). Já planejamento estratégico refere-se a uma atividade presente em qualquer momento de uma empresa. No contexto de EACs, o tema não tem relação com uma fase específica, mas reforça a constante dificuldade de tomar decisões frente à alta incerteza (Coad *et al.*, 2014) em um contexto em que a ordem dos desafios não é linear e a empresa pode eventualmente dar passos para trás para possibilitar a manutenção do crescimento (Eisenmann e Wagonfeld, 2012; Lopez-Garcia e Puente, 2012).

A centralidade de estratégia indica que desafios referentes à atividade da firma apresentam predominância em relação àqueles internos à companhia. Junto a estratégia, a relevância de marketing & vendas suporta tal afirmação. O tema, que também impacta mais de 50% das empresas, é a segunda área mais frequente dentre as EACs. E, se estratégia está relacionada à diferenciação da companhia em relação às demais (Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017), marketing & vendas, tendo como principais subáreas gestão de vendas, distribuição e gestão de marca, relaciona-se majoritariamente à comercialização dos produtos e serviços oferecidos para suportar as estratégias estabelecidas. Assim, estratégia e marketing, que juntos equivalem à metade de todas mentorias realizadas, indicam que os gestores de EACs se preocupam, na prática, com questões relativas mais a atividades externas do que internas à

companhia. Adicionalmente, entrada em novos mercados e acesso a capital, que estão dentre as subáreas mais frequentes, também estão mais relacionados a alcançar ou manter o crescimento, do que a se adaptar internamente a tal.

A predominância de desafios externos à firma não quer dizer, no entanto, que EACs não se deparam com questões internas. Pelo contrário, como sugerido pela literatura, os resultados indicam a presença de tais desafios. Nesse sentido, a área RH & organização refere-se diretamente a tais questões e constitui a terceira área mais frequente, com 44% das empresas. Se, por um lado os esforços relacionados a definição de modelo de negócios teriam relação majoritariamente à primeira das fases de crescimento propostas por Greiner (1998), RH & organização teria relevância a partir da segunda fase em diante. Isso porque a fase inicial de criatividade, segundo o autor, tem como preocupação quase exclusiva em definição do produto ou serviço. As demais fases seriam, então, marcadas por necessidades concretas relacionadas à organização, como maior direção, delegação, coordenação e colaboração. Nesse contexto, como foi proposto por DeSantola e Gulati (2017), temas como cultura organizacional, recrutamento & demissões, avaliação de desempenho e desenho organizacional revelam-se subáreas significativas não somente diante da necessidade de transformação, mas pela preocupação, por parte das gestores, em manter traços iniciais da companhia.

As demais áreas, com menor frequência de desafios, parecem dar suporte ao crescimento das EACs. Nesse sentido, interpreta-se que governança corporativa e finanças, que impactam, respectivamente, 40% e 26% das EACs, embora não sejam desafios centrais, têm ainda certa relevância e são importantes para possibilitar o desenvolvimento da firma conforme ela cresce. Embora os temas não estejam diretamente ligados àquelas questões internas propostas por DeSantola e Gulati (2017) – cultura, desenho organizacional e formação de time – pode-se considerar que são áreas que ganham maior relevância nas fases posteriores dentre aquelas propostas por Greiner (1998). Também como área que possibilita não somente o desenvolvimento, mas, muitas vezes, a própria existência dessas empresas, investimento é um desafio expressivo no contexto das EACs, pois está presente em 32% das empresas e equivale a 10% de todas as mentorias. O tema reforça, ainda, a complexidade gerencial presente em EACs, que além da variedade de desafios já mencionados, precisa, muitas vezes, captar capital para possibilitar o alto crescimento e, posteriormente, gerar altos retornos financeiros para os acionistas (Coad *et al.*, 2014; Senderovitz, Klyver e Steffens, 2016).

Por último, os desafios menos frequentes, que também dão suporte ao crescimento, são operações & processos e engenharia & tecnologia. Ambas atividades podem ser diferenciais competitivos para essas empresas (Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017), porém parecem ser temas mais específicos a determinada empresa ou indústria. Por exemplo, operações & processos impacta, em média, 19% das EACs, porém, entre aquelas do setor industrial, o desafio tem representatividade elevada, com 38% das empresas. Já engenharia & tecnologia chama atenção por ser o tema menos frequente entre aqueles identificados. A área impactou 8% das empresas e, por mais que EACs possam se diferenciar a partir de alta tecnologia (Hoffman e Yeh, 2018; Katila, Rosenberger e Eisenhardt, 2008) – como possivelmente ocorre para as empresas do setor de tecnologia, em que a área impactou 14% das empresas – o tema parece, em geral, ser menos relevante no que tange aos desafios que as empresas efetivamente identificam e buscam auxílio.

## 5.1 PADRÕES E FASES DO CRESCIMENTO

Uma vez mapeados os desafios presentes em EACs, a análise de agrupamento indicou padrões entre as empresas em relação à busca geral por auxílio e considerando as diferentes áreas de desafios enfrentadas. Em relação à busca por auxílio, as empresas distinguem-se entre aquelas que buscam muitas mentorias em muitas áreas de desafios – referentes ao grupo 1 – e aquelas que parecem focalizar as poucas mentorias solicitadas em uma ou duas áreas – grupos 2 e 3. O grupo de empresas com muitas mentorias e desafios distintos é significativo, pois, de certa forma, parece representar o cenário geral identificado na amostra. EACs têm estratégia como principal desafio e, concomitantemente, se deparam com diversas dificuldades, tanto para comercializar seus produtos e serviços, como internas à companhia para se adaptar às necessidades do crescimento (Eisenmann e Wagonfeld, 2012). Assim, o grupo é uma boa representação da complexidade (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003; Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017) e do contexto único (Coad *et al.*, 2014) presente em EACs como um todo. Com base em tal constatação e, diante da alta diversidade de desafios, o grupo parece não se associar exclusivamente a uma das fases de crescimento propostas por Greiner (1998). Pelo contrário, indica que essas fases não são tão bem definidas e que características mais específicas de cada empresa impactarão como se dará o crescimento (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003).

Os grupos 2 e 3, em contrapartida, diferem de tal cenário pois concentram seus desafios em menos mentorias. Entre eles, esses dois grupos não se distinguem quanto à busca por auxílio, mas sim quanto às áreas de desafios enfrentadas. O grupo 2 concentra a maior parte de seus desafios em estratégia, e o grupo 3 se caracteriza pela ausência do tema e maior relevância em marketing & vendas, RH & organização e finanças. Nesse contexto, existe uma delimitação mais definida das áreas de desafios presentes ou ausentes nessas empresas, o que permite supor que os grupos representem fases distintas de crescimento.

O grupo 2 concentra seus desafios em estratégia, e tem como subárea mais frequente definição de modelo de negócios, seguida por planejamento estratégico e entrada em novos mercados. Como descrito anteriormente, planejamento estratégico pode estar presente em qualquer momento de uma EAC, mas definição de modelo de negócios, assim como entrada em novos mercados, relaciona-se à busca por uma solução adequada de produto e mercado alvo. Considerando as fases propostas por Greiner (1998), esses temas estão associados à fase de criatividade, em que o time tem preocupação quase exclusiva com tais desafios, com pouca atenção às atividades gerenciais internas à companhia.

Em contraste, os desafios enfrentados pelas empresas do grupo 3 têm maior relação com as fases posteriores do crescimento definidas por Greiner (1998), em que a empresa teria menos preocupação exclusiva com definições estratégicas, e maior foco em atividades que permitem com que a firma alcance seus objetivos. No que tange diretamente aos desafios internos descritos por Greiner (1998), no grupo 3, RH & organização apresenta maior relevância em comparação ao grupo 2, e tem as subáreas cultura organizacional e recrutamento & demissões entre as três mais frequentes. Já marketing & vendas e finanças não estão diretamente relacionadas às demandas internas da companhia, mas referem-se a atividades que dão suporte ao desenvolvimento da empresa. Embora possa existir possível relação entre tais desafios e a indústria das empresas – como é o caso de marketing & vendas e varejo no grupo 3 – pode-se dizer que os temas marketing & vendas e finanças têm maior relevância passado o estágio inicial de definição de negócios por parte da companhia. As principais subáreas do grupo exemplificam o contexto descrito. Gestão de vendas, referente a marketing & vendas, é a mais frequente, seguida por gestão de fluxo de caixa, em finanças.

Assim, se o grupo 1 indicou dificuldade em delimitação das fases de crescimento sugeridas por Greiner (1998), a comparação entre os grupos 2 e 3 apresenta, ao menos, indícios para a distinção de tais fases. As empresas do grupo 2 parecem se adequar à descrição do autor

para a fase inicial de crescimento, que se caracteriza por desafios relacionados à definição estratégica do negócio. Em outras palavras, evidencia-se empiricamente a existência de empresas que seguem o padrão de desafios da fase de criatividade definida por Greiner (1998). Em contrapartida, as empresas do grupo 3 se caracterizam justamente por diferirem desse padrão. Essas empresas não apresentam desafios em estratégia e, adicionalmente, se deparam com questões organizacionais. São tais características que permitem a associação do grupo 3 às fases posteriores de crescimento propostas por Greiner (1998).

Considerando as empresas pertencentes ao grupo 3, vale notar que além de tais desafios, essas empresas também tiveram dificuldades em marketing & vendas e finanças. Dessa forma, os resultados propõem que EACs em estágios posteriores de desenvolvimento podem conviver também com desafios auxiliares, que suportam o contínuo crescimento da companhia. Nesse sentido, a própria diversidade de desafios encontrada entre as empresas do grupo 1 reforça que tais fases são muitas vezes difusas e com certa heterogeneidade de desafios, a depender de características específicas de cada empresa (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003).

## 5.2 LIMITAÇÕES

Essa dificuldade de discernir em qual das fases de crescimento se encontra uma EAC é reforçada uma vez que não se teve acesso ao conteúdo exato debatido nas mentorias. Tal fato representa limitação para o trabalho. Todas as informações utilizadas na análise se restringem àquelas disponibilizadas pela ONG. Por exemplo, como não se obteve maiores detalhes sobre as discussões realizadas nas mentorias, considerou-se a área e subárea de desafios para responder quais os desafios enfrentados pelas EACs. Ademais, essas áreas foram definidas pela própria ONG, o que pode representar determinado viés na classificação dos desafios e impacto direto nos resultados do trabalho.

A ONG não somente foi responsável pela primeira interpretação das mentorias, mas também pela seleção das empresas analisadas. Embora a ONG selecione empresas de alto crescimento, foram considerados critérios particulares quanto ao potencial para expansão futura e avaliação do empreendedor. Com base em tais critérios, pode-se argumentar que as empresas analisadas não representem toda ou qualquer EAC, mas sim aquelas que seguem as exigências estabelecidas pela ONG. Em seguida, a diferenciação entre as empresas selecionadas também se limita às informações disponíveis. A classificação em indústrias contribuiu para indicar

relações entre determinado setor e área de desafio. No entanto, informações quanto à idade e faturamento, disponíveis para 66 empresas da amostra, se mostraram insuficientes para contribuir na distinção das fases de Greiner entre os grupos resultantes da análise de agrupamento.

Tal relação entre os grupos e as fases de crescimento tão pouco é livre de limitações. A definição das fases proposta por Greiner (1998) apresenta uma ótica mais interna à gestão da firma. O autor considerou principalmente aspectos organizacionais das EACs para distingui-las em fases, mas também permeia aspectos estratégicos, sobretudo na primeira fase de crescimento. E foi então, com base em tais desafios, que foi realizada a diferenciação entre os grupos 2 e 3. Nesse sentido, o grupo 2 está associado à fase de definição de negócios, denominada por *criatividade*, uma vez que não apresenta desafios organizacionais, e pela alta representatividade de desafios estratégicos.

#### 5.4 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES

Apesar das limitações, o trabalho contribui para o maior entendimento de EACs. O contexto único (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003) e a alta complexidade (Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017) dessas empresas se refletem na variedade de desafios identificados. Dentre eles, estratégia configura-se como predominante. No contexto de uma EAC, o tema se traduz principalmente nas dificuldades para definição do modelo de negócios e planejamento. Tais preocupações estratégicas, junto àquelas ligadas à comercialização dos produtos e serviços, se mostram mais frequentes em comparação a desafios interpretados como internos à firma – como gestão de recursos humanos e governança – ou de suporte às atividades centrais – como finanças, operações e tecnologia.

O trabalho indica que, embora não sejam centrais, EACs enfrentam desafios internos à companhia. Nesse sentido, as principais dificuldades identificadas em gestão de recursos humanos se referem à manutenção ou transformação (DeSantola e Gulati, 2017) da cultura organizacional e recrutamento de novos funcionários. Adicionalmente, identificou-se que parte das empresas tem atenção à governança para possibilitar a obtenção de investimentos, que impulsionarão o crescimento futuro da companhia (Coad *et al.*, 2014; Senderovitz, Klyver e Steffens, 2016). Esses desafios, junto às questões estratégicas, se referem diretamente ao processo de crescer (Penrose., 1959) ou ao chamado problema de escalar (Eisenmann e

Wagonfeld, 2012). O trabalho identifica que, nesse processo, embora EACs possam apresentar diferenciais competitivos quanto a suas operações ou tecnologia (Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017), tais temas se mostram menos presentes entre aqueles que os gestores das EACs precisam efetivamente de auxílio.

A variedade entre os desafios citados reforça existência de padrões distintos entre as próprias EACs (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003). Empresas com muitos desafios e predominância de estratégia representam o cenário geral identificado entre as EACs. No entanto, identificou-se empresas que apresentam quase exclusivamente desafios em estratégia, e, assim, se associam à fase inicial de crescimento, em que prevalece a busca por definições estratégicas de produto e mercado (Eisenmann e Wagonfeld, 2012; Greiner, 1998). Em contraste, identificou-se EACs associadas às fases posteriores do crescimento, pois não apresentam desafios em estratégia, mas sim em questões organizacionais, financeiras e ligadas à comercialização de seus produtos e serviços.

A coexistência de tais temas abre leque para maior entendimento futuro de como áreas de desafios se relacionam e impactam os diversos momentos de uma EAC. Se esse trabalho conseguiu trazer maior clareza em relação a quais são os desafios enfrentados por EACs, pesquisadores futuros têm a oportunidade de buscar relações de contingência (Demir, Wennberg e Mckelvie, 2017) entre tais desafios. Sob essa ótica, espera-se obter melhor compreensão acerca das fases de crescimento, não só com base em aspectos organizacionais, como proposto por Greiner (1998), mas sobretudo considerando questões operacionais e estratégicas.

Para tal, maiores detalhes quanto ao momento de cada EAC tornam-se relevantes para a literatura. A incorporação de tais variáveis a modelos quantitativos ou a identificação de contextos específicos em pesquisas qualitativas, representam não só maior entendimento geral sobre o contexto único de EACs (Coad *et al.*, 2014), mas principalmente reforçam a existência de padrões, comportamentos e momentos distintos presentes entre essas empresas (Delmar, Davidsson e Gartner, 2003). É, então, a partir do reconhecimento da complexidade presente em EACs, que trabalhos futuros podem contribuir para a investigação de como essas empresas crescem.



## 5.5 CONCLUSÃO

Em resumo, o trabalho contribui para o maior entendimento dos desafios enfrentados por EACs. Dentre eles, destaca-se a importância de desafios estratégicos, quanto à definição de modelo de negócios e planejamento, e relacionados à comercialização dos produtos e serviços, principalmente no que tange à gestão de vendas. Como proposto em trabalhos anteriores, identificou-se que, embora não sejam centrais, desafios internos às empresas são relevantes para as EACs. Nesse âmbito, temas ligados a cultura organizacional, recrutamento e gestão de governança, a fim de obter investimentos, mostraram-se significativos. Em contrapartida, temas como finanças, operações e tecnologia – que podem inclusive representar diferenciais competitivos dessas empresas – revelaram-se menos importantes dentre os desafios reconhecidos pelos gestores das EACs. A variedade de desafios identificados sugere não só a complexidade na gestão de tais empresas, mas a presença de padrões e estágios ao longo do crescimento. A relação entre os desafios e os diferentes momentos das EACs representam possibilidade de estudos futuros e ponto de atenção para gestores, funcionários e investidores dessas empresas.

## BIBLIOGRAFIA

- AMA AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 5 fev. 2019.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. [s.l.] Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1971.
- BAMFORD, C. E.; DEAN, T. J.; DOUGLAS, T. J. The temporal nature of growth determinants in new bank foundings: Implications for new venture research design. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 6, p. 899–919, 2004.
- BARON, J. N.; BURTON, M. D.; HANNAN, M. T. Engineering bureaucracy: the genesis of formal policies, positions, and structures in high-technology firms. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 15, n. 1, p. 1–41, 1999.
- BARON, J. N.; HANNAN, M. T.; BURTON, M. D. Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms. **American Journal of Sociology**, v. 106, n. 4, p. 960–1012, 2001.
- BECKMAN, C. M.; BURTON, M. D. Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO. **Organization Science**, v. 19, n. 1, p. 3–24, 2008.
- BLAU, P. M. A formal theory of differentiation in organizations. **American Sociological Review**, p. 201–218, 1970.
- BLAU, P. M.; SCHOENHERR, R. A. **The structure of organizations**. [s.l.] Basic Books (AZ), 1971.
- BOEKER, W.; WILTBANK, R. New Venture Evolution and Managerial Capabilities. **Organization Science**, v. 16, n. 2, p. 123–133, 2005.
- BURTON, M. D.; BECKMAN, C. M. Leaving a legacy: Position imprints and successor turnover in young firms. **American Sociological Review**, v. 72, n. 2, p. 239–266, 2007.
- CHANDLER, A. D., J. **Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism**. [s.l.] Cambridge: Harvard University Press/Belknap, 1990.
- CHANDLER, G. N.; HANKS, S. H. Founder Competence, the Environment, and Venture

- Performance. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 18, n. 3, p. 77–89, 1994.
- CLIFF, J. E. Does one size fit all? exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 6, p. 523–542, 1998.
- COAD, A. *et al.* High-growth firms: introduction to the special section. **Industrial and Corporate Change**, v. 23, n. 1, p. 91–112, 2014.
- DELMAR, F.; DAVIDSSON, P.; GARTNER, W. B. Arriving at the high-growth firm. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 189–216, 2003.
- DEMIR, R.; WENBERG, K.; MCKELVIE, A. The Strategic Management of High- Firms: A Review and TheGrowthoretical Conceptualization. **Long Range Planning**, v. 50, p. 431–456, 2017.
- DESANTOLA, A.; GULATI, R. Scaling: Organizing and Growth in Entrepreneurial Ventures. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 640–668, 2017.
- EISENMANN, T.; WAGONFELD, A. B. Scaling a startup: People and organizational issues. **Harvard Business Review**, 2012.
- EUROSTAT-OECD. **Eurostat-OECD Manual on Business Demography** **StatisticsLuxembourg**Office for Official Publications of the European Communities, , 2007.
- GILBERT, B. A.; MCDUGALL, P. P.; AUDRETSCH, D. B. New Venture Growth: A Review and Extension. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 926–950, 2006.
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, n. May-June, 1998.
- GULATI, R.; DESANTOLA, A. Start-ups that last: How to scale your business. **Harvard Business Review**, v. 94, p. 54–61, 2016.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6<sup>a</sup> ed. [s.l.] Bookman, 2009.
- HELLMANN, T.; PURI, M. Venture Capital and the Professionalization of Start-up Firms: Empirical Evidence. **The Journal of Finance**, v. 57, n. 1, p. 169–197, 2002.
- HOFFMAN, R.; YEH, C. **Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies**. New York: Currency, 2018.
- KATILA, R.; ROSENBERGER, J. D.; EISENHARDT, K. M. **Swimming with Sharks: Technology Ventures, Defense Mechanisms and Corporate**Source: Administrative

**Science Quarterly**. [s.l: s.n.]. Disponível em:

<[https://www.jstor.org/stable/pdf/20109968.pdf?casa\\_token=WZKg6bY3qrkAAAAA:AgNjgdMM5YPtcJRBTl\\_kVcMgVCQUZ1xxVVoOrEB\\_Arlasmro-UPBoODOYgZiNkoCnJCILh2YiWq1yMhF86vAwrK56jX-oqOc9TDA9I4XJWIus4DsIfXu](https://www.jstor.org/stable/pdf/20109968.pdf?casa_token=WZKg6bY3qrkAAAAA:AgNjgdMM5YPtcJRBTl_kVcMgVCQUZ1xxVVoOrEB_Arlasmro-UPBoODOYgZiNkoCnJCILh2YiWq1yMhF86vAwrK56jX-oqOc9TDA9I4XJWIus4DsIfXu)>. Acesso em: 12 set. 2018.

KERR, W. R.; NANDA, R.; RHODES-KROPF, M. Entrepreneurship as Experimentation. **Journal of Economic Perspectives**, v. 28, n. 3, p. 25–48, 2014.

LOPEZ-GARCIA, P.; PUENTE, S. What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data. **Small Business Economics**, v. 39, n. 4, p. 1029–1041, 2012.

MCDONALD, R.; GAO, C. **Pivoting isn't enough: Principled pragmatism and strategic reorientation in new ventures**: 031. [s.l: s.n.].

MURRAY, F.; TRIPSAS, M. The exploratory processes of entrepreneurial firms: The role of purposeful experimentation. *In: Business strategy over the industry lifecycle*. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2004. p. 45–75.

PARK, S.; BAE, Z. T. New venture strategies in a developing country: Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 1, p. 81–105, 2004.

PENROSE., E. **The Theory of the Growth of the Firm**. [s.l.] Oxford: Blackwell, 1959.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey, 2004.

SENDEROVITZ, M.; KLYVER, K.; STEFFENS, P. Four years on: Are the gazelles still running? A longitudinal study of firm performance after a period of rapid growth.

**International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 34, n. 4, p. 391–411, 2016.

WASSERMAN, N. **The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup**. [s.l.] Princeton University Press, 2012.

## APÊNDICE A - Fases do crescimento propostas por Greiner (1998)

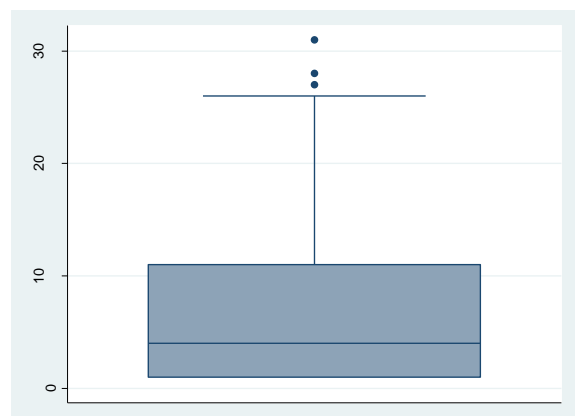
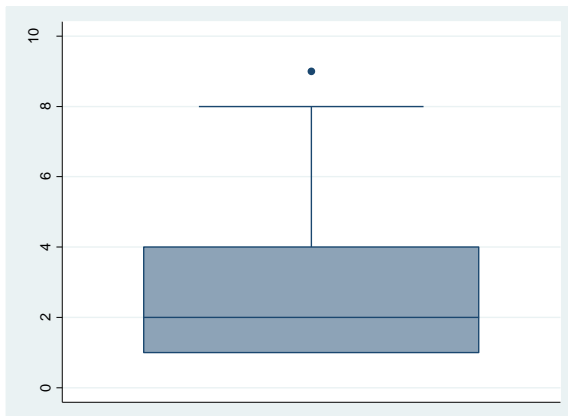
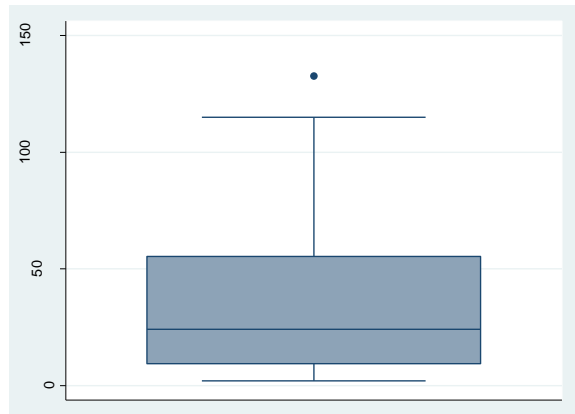
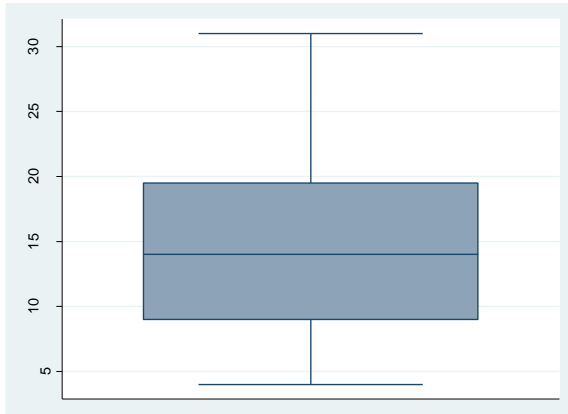
| Estágio | Evolução         |   |   | Revolução           |  |   |
|---------|------------------|---|---|---------------------|--|---|
|         | Nome da evolução | Atividade chave   | Estilo de gestão dominante  | Nome da revolução   | Principal desafio gerencial  | Fatores para revolução  |
| Fase 1  | Criatividade     | Criação de produto e mercado  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação técnica e empreendedora a definição de produto;</li> <li>- Pouca atenção a atividades gerenciais, comunicação frequentemente informal;</li> <li>- Longas horas de trabalho, baixos salários e promessas de recompensas;</li> <li>- Decisões e motivações sensíveis às respostas dos consumidores.</li> </ul>  | Crise de liderança  | Contratar gestor aceito pelos fundadores e que consiga juntar a organização.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de maior eficiência e conhecimento técnico;</li> <li>- Necessidade de melhor comunicação entre funcionários;</li> <li>- Novos funcionários não são motivados por dedicação intensa à organização;</li> <li>- Necessidade de maior segurança de capital e processos de contábeis.</li> </ul>  |
| Fase 2  | Direção          | Direcionamento e coordenação  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura funcional com diferentes áreas e cargos especializados é implementada;</li> <li>- Implementação de sistemas contábeis;</li> <li>- Adoção de Incentivos, orçamento e padrões para alta performance;</li> <li>- Comunicação mais formal e maior nível de hierarquia;</li> <li>- Novo gestor responsável por instituir caminho direcional.</li> </ul>   | Crise de autonomia  | Delegar responsabilidades a gestores em níveis inferiores.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionários sentem-se restritos diante de hierarquia centralizada;</li> <li>- Funcionários possuem maior conhecimento técnico que seus líderes e buscam maior autonomia.</li> </ul>   |
| Fase 3  | Delegação        | Descentralização por meio de autoridade e incentivos                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestores ganham maior responsabilidade;</li> <li>- Lucro e bônus tornam-se motivação para funcionários;</li> <li>- Decisões da alta gestão a partir de relatórios periódicos internos;</li> <li>- Comunicação da alta gestão é periódica;</li> <li>- Alto gestão concentra-se em novos empreendimentos.</li> </ul>   | Crise de controle   | Introduzir técnicas para coordenação interna organizacional.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta gestão sente que está perdendo controle diante da operação;</li> <li>- Gestores tomam ações benéficas para suas unidades, porém sem coordenação com organização.</li> </ul>   |
| Fase 4  | Coordenação      | Uso de sistemas formais para maior coordenação                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades descentralizadas se juntam em torno produtos;</li> <li>- Produtos são tratado como investimento e alocação de capital é baseada em análises de retorno;</li> <li>- Planos formais são estabelecidos e frequentemente revisados;</li> <li>- São contratados novos funcionários para implementar soluções de controle e coordenação;</li> <li>- Funções técnicas, como processamento de dados, são centralizadas;</li> <li>- <i>Stock options</i> e distribuição de lucro são utilizados para encorajar funcionários e se identificarem com a organização.</li> </ul> | Crise de burocracia | Adotar soluções para maior cooperação e redução burocrática.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de confiança entre alta gestão e funcionários;</li> <li>- Crítica a burocracia e sistemas implementados;</li> <li>- Funcionários criticam direções tomadas por gestores que não estão familiares com condições locais;</li> <li>- Funcionários reclamam de falta de cooperação e gestores mal informados;</li> <li>- Processos atrapalham resolução rápida de problemas e diminuem inovação;</li> <li>- Organização complexa e dinâmica é gerida por programas formais e rígidos.</li> </ul> |
| Fase 5  | Colaboração      | Cooperação é utilizada como substituto a controles formais de coordenação | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipes combinadas entre funções devem buscar soluções rápidas com acesso a informações em tempo real e incentivos a inovação;</li> <li>- Estrutura matricial é implementada, com especialistas não mais centralizados, mas sim espalhados pelos times;</li> <li>- Implementação de programas para treinar funcionários em relação a habilidades comportamentais;</li> <li>- Recompensas voltadas para desempenho da equipe, não do indivíduo;</li> <li>- Gerentes encontram-se frequentemente para se concentrarem em grandes problemas.</li> </ul>                         | Crise de "?"        | Adotar novas estruturas e programas que permitam reflexão e descanso aos funcionários. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saturação psicológica de funcionários que crescem emocionalmente e fisicamente exaustos a partir de pressão por inovação e intenso trabalho em equipe;</li> <li>- Necessidade de descanso, reflexão e revitalização por parte dos funcionários.</li> </ul>   |

## APÊNDICE B - Lista de áreas e subáreas de desafios

| Área de desafio                | Subárea de desafio                  |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Estratégia                     | Definição de modelo de negócios     |
| Estratégia                     | Entrada em novos mercados           |
| Estratégia                     | Estratégia em franquias             |
| Estratégia                     | Fusões e aquisições                 |
| Estratégia                     | Planejamento estratégico            |
| Estratégia                     | Turnarounds                         |
| Marketing & Vendas             | Desenvolvimento de produto          |
| Marketing & Vendas             | Distribuição                        |
| Marketing & Vendas             | Gestão de marca                     |
| Marketing & Vendas             | Gestão de vendas                    |
| Marketing & Vendas             | Marketing digital                   |
| Marketing & Vendas             | Pesquisa & inteligência de negócios |
| Marketing & Vendas             | Plano de comunicação                |
| Marketing & Vendas             | Precificação                        |
| Marketing & Vendas             | Propaganda offline                  |
| RH & Organização               | Avaliação de desempenho             |
| RH & Organização               | Cultura organizacional              |
| RH & Organização               | Desenho organizacional              |
| RH & Organização               | Planejamento de sucessão            |
| RH & Organização               | Recrutamento & demissões            |
| RH & Organização               | Treinamento & desenvolvimento       |
| Governança Corporativa & Legal | Contratos comerciais                |
| Governança Corporativa & Legal | Direito internacional               |
| Governança Corporativa & Legal | Direito trabalhista                 |
| Governança Corporativa & Legal | Direito tributário                  |
| Governança Corporativa & Legal | Fusões e aquisições                 |
| Governança Corporativa & Legal | Gestão de risco                     |
| Governança Corporativa & Legal | Governança                          |
| Governança Corporativa & Legal | Negócios em família                 |
| Governança Corporativa & Legal | Parcerias                           |

|                                |                                      |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| Governança Corporativa & Legal | Propriedade intelectual e patentes   |
| Investimento                   | Acesso a capital                     |
| Investimento                   | Financiamento de dívida              |
| Investimento                   | Financiamento governamental          |
| Investimento                   | Investidor anjo                      |
| Investimento                   | PE & Leveraged Buyout                |
| Investimento                   | Preparação de pitch                  |
| Finanças                       | Auditoria contábil                   |
| Finanças                       | Contabilidade fiscal                 |
| Finanças                       | Contabilidade interna                |
| Finanças                       | Gestão de fluxo de caixa             |
| Finanças                       | Incentivos & compensações            |
| Finanças                       | Operações financeiras & planejamento |
| Finanças                       | Orçamento & estrutura de custo       |
| Operações & Processos          | Cadeia de suprimentos & logística    |
| Operações & Processos          | Gestão de estoque                    |
| Operações & Processos          | Gestão de qualidade                  |
| Operações & Processos          | Importação & exportação              |
| Operações & Processos          | Logística                            |
| Operações & Processos          | Operações & processos                |
| Operações & Processos          | P&D & inovação                       |
| Engenharia & Tecnologia        | Design & experiência do usuário      |
| Engenharia & Tecnologia        | Engenharia de hardware               |
| Engenharia & Tecnologia        | Engenharia de software               |
| Engenharia & Tecnologia        | Gestão de TI                         |
| Engenharia & Tecnologia        | Infraestrutura                       |

**APÊNDICE C - Gráficos box plot para as variáveis de idade, faturamento, quantidade de mentorias e quantidade de áreas de desafios**





**APÊNDICE D - Dendrograma para análise de agrupamento pelo método de Ward**