

EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

E O DESAFIO DE SCALE-UP

**ONDE ESTAMOS E  
PARA ONDE PODEMOS IR**

endeavor  
BRASIL

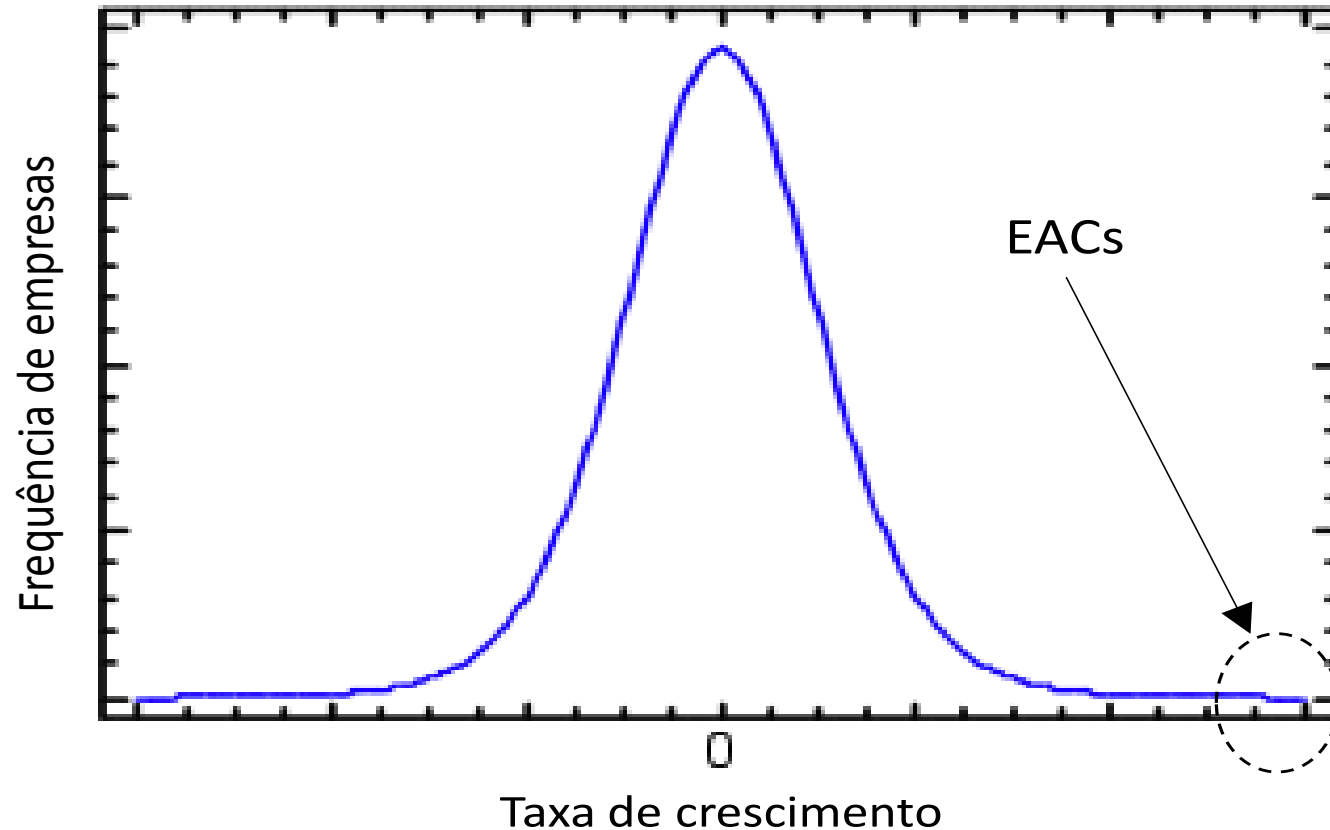
Insper

Ponto de partida:  
**Empresas de alto crescimento  
(EACs)**

Empresas com mais de 10 funcionários  
que crescem pelo menos 20% ao ano  
por, no mínimo, 3 anos consecutivos

*(OECD-Eurostat Manual on Business Demography Statistics )*

# EACs estão no extremo...



Resultado robusto para diferentes níveis de agregação, diferentes países e medidas alternativas de crescimento

(Dosi & Nelson, 2010)

Por que vale a pena estudar?

No Brasil, existem  
aproximadamente **30 mil EACs**  
que criam quase **50% dos novos**  
**empregos**

# Existe uma relação positiva entre:

- crescimento da produtividade da economia
- dinamismo da distribuição das taxas de crescimento das firmas

(Bravo-Biosca, 2010, 2011)

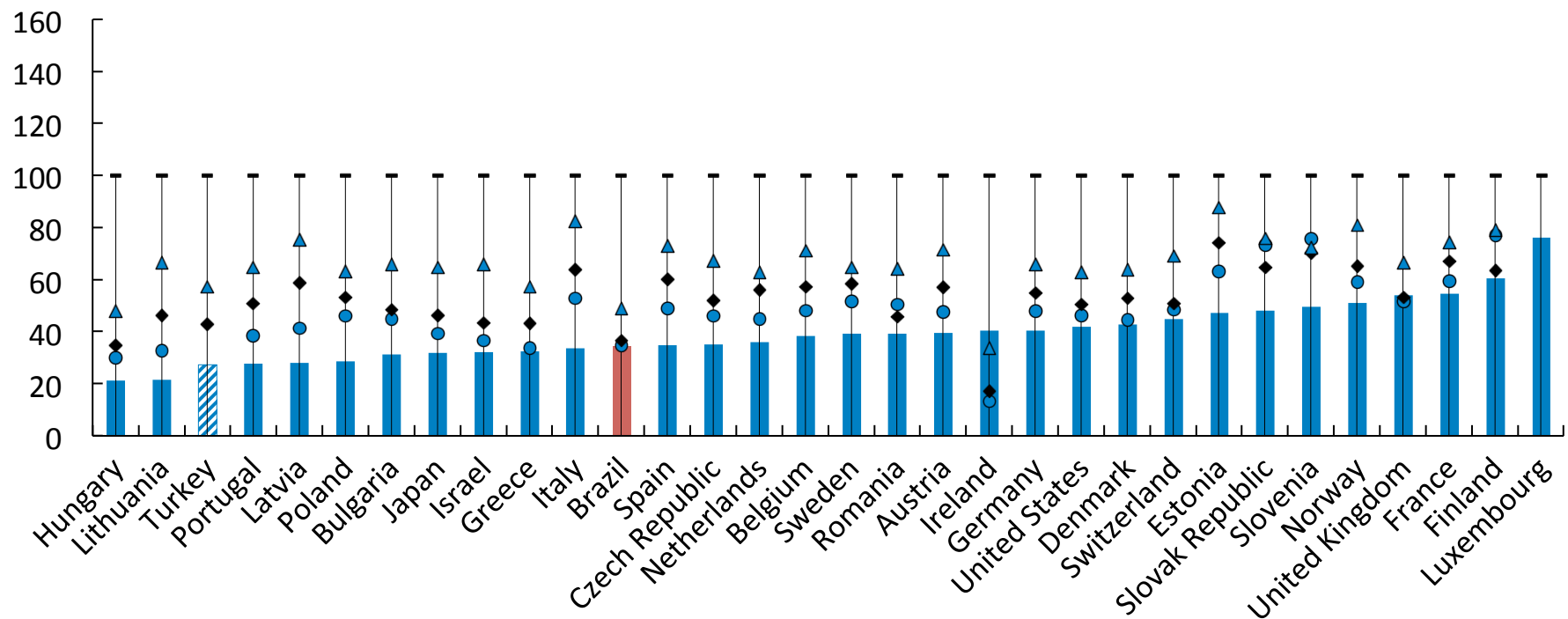
## Destruição criativa



Schumpeter

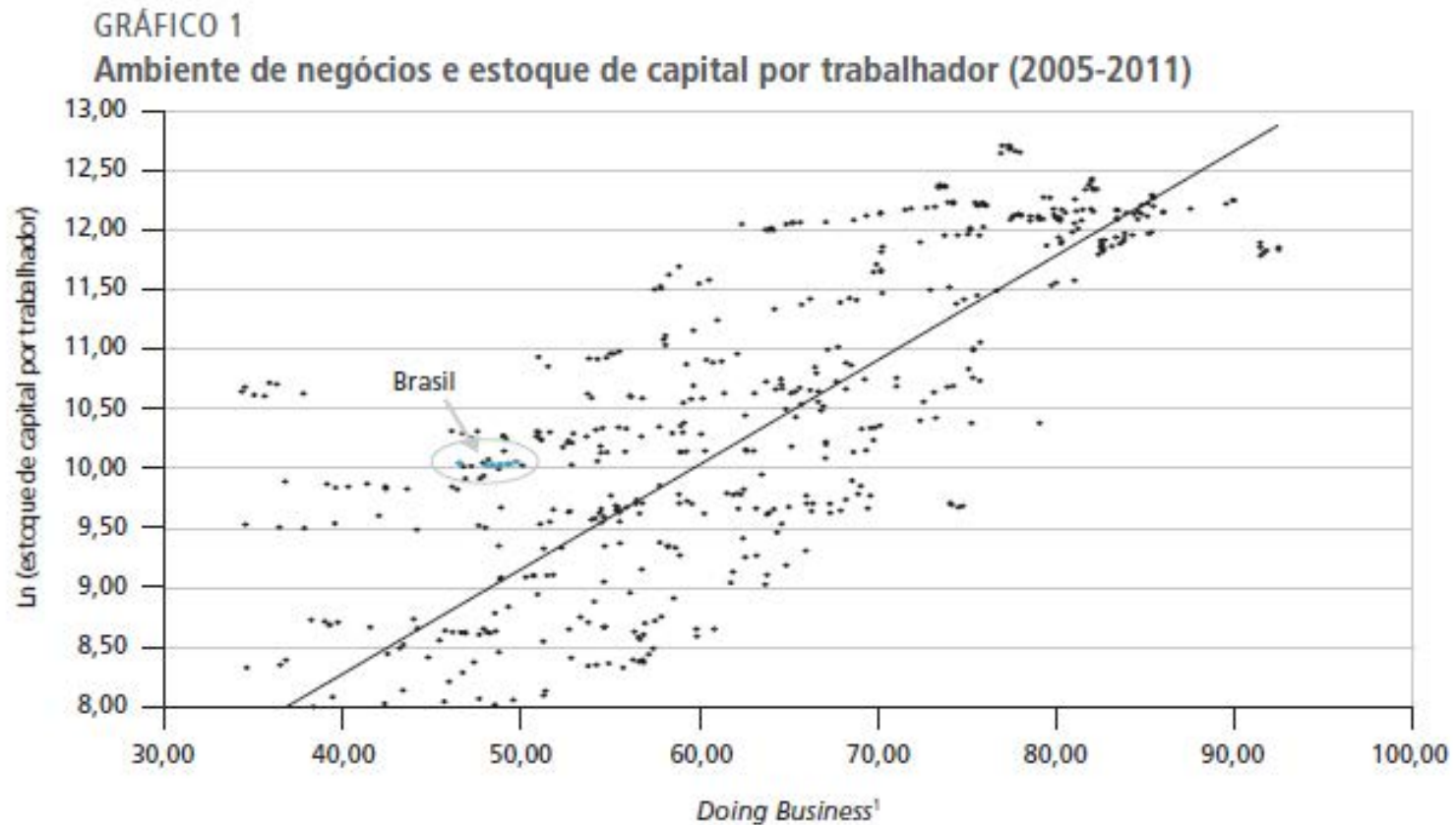
# Menores são menos produtivas

Valor adicionado por empregado por porte - Manufatura, 2010  
(índice: 250+ empregados = 100)





# Ambiente de negócios é relevante

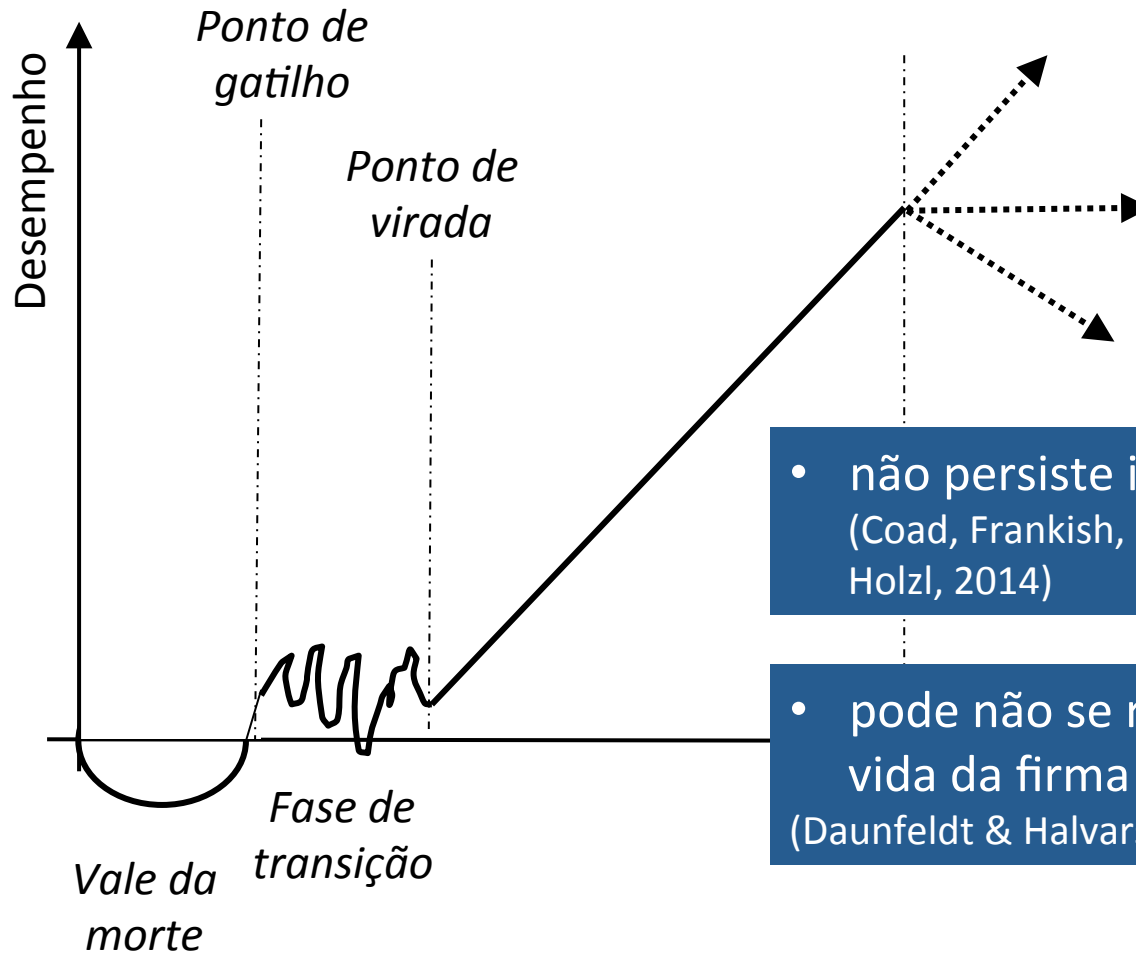


Elaboração do autor.

Nota: <sup>1</sup> DTF dos critérios do *Doing Business*, exceto eletricidade.

Uma EAC é apenas uma **firma** que busca ganhar e ocupar um espaço de mercado ...

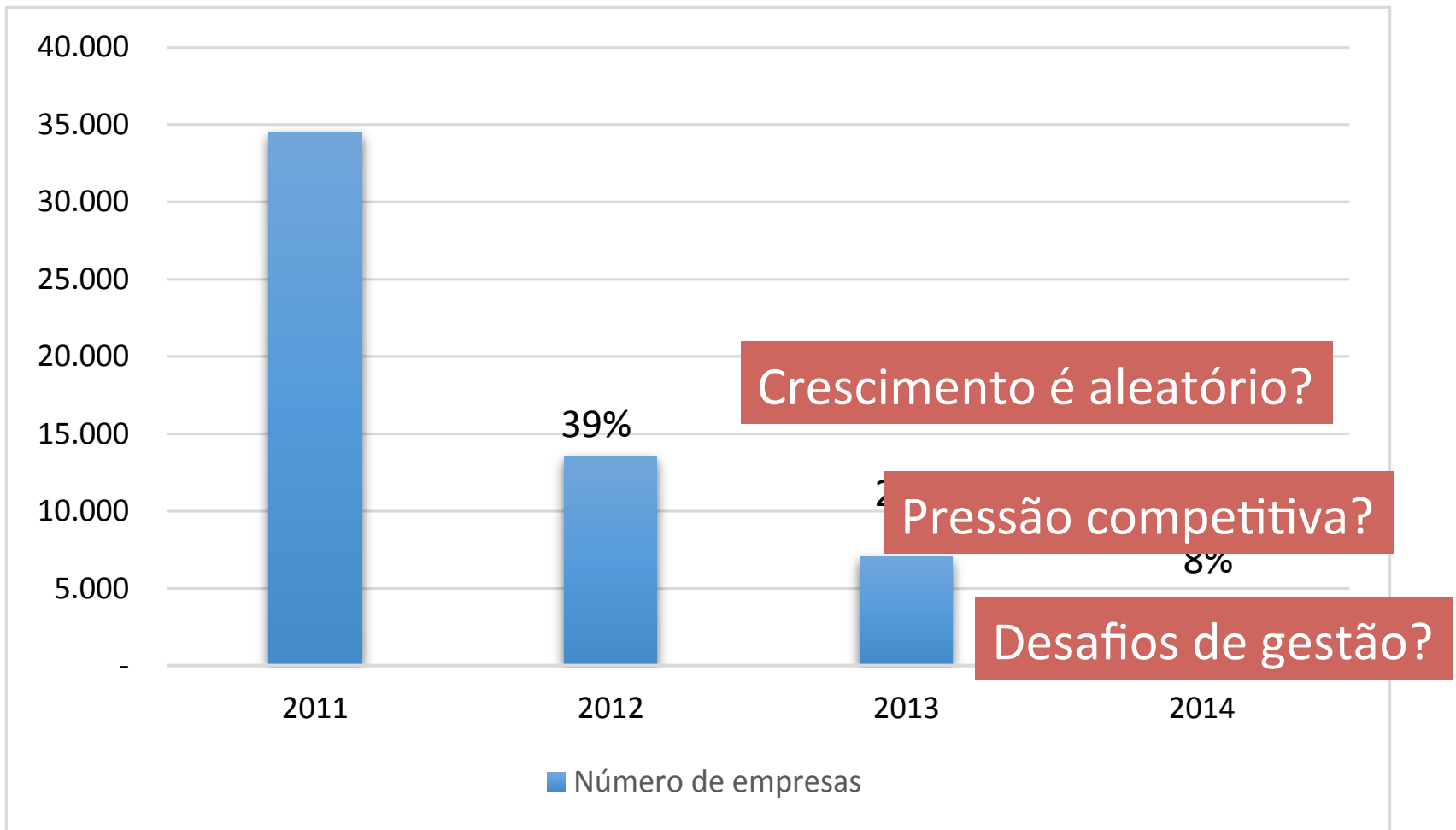
# Trajetória genérica de uma EAC



- não persiste indefinidamente (Coad, Frankish, Roberts, & Storey, 2013; Holzl, 2014)

- pode não se repetir ao longo da vida da firma (Daunfeldt & Halvarsson, 2015)

# Empresas de alto crescimento contínuo – Brasil, 2011



# Desafios dos empreendedores brasileiros (2016)

% de empreendedores que consideram o maior desafio da empresa:	Geral	Alta Performance
Jurídico e regulação: contratos e processos e complexidade dos impostos	20	16
Gestão de pessoas	18	24
Marketing e vendas: marca, ponto de venda, precificação, satisfação do cliente	11	5
Acesso a crédito ou investimentos?	11	18
Gestão financeira	10	10
Inovação: criação e/ou melhoria dos produtos e processos	9	8
Estratégia: falta de visão, de foco e/ou de gestão de metas	6	5
Governança corporativa: problemas com sócios, conselheiros e/ou familiares na empresa	6	2
Operação e processos: estoque, controle de qualidade e/ou custos operacionais	5	7
Infraestrutura: tecnologia, engenharia e/ou segurança nas instalações	4	5

\* Alta performance = empreendedores do levantamento do Datafolha cujas empresas têm crescimento superior a 40% nos últimos 3 anos

Fonte: Pesquisa Endeavor Brasil em parceria com Neoway e J.P. Morgan

Por trás de uma EAC existe um **empreendedor/gestor ...**

# Mudança de papel

## Fase inicial

- Definição e redefinição do modelo de negócios
- Tomar decisões sob incerteza

(Foss & Klein, 2012; Knight, 1921)

## Fase de crescimento

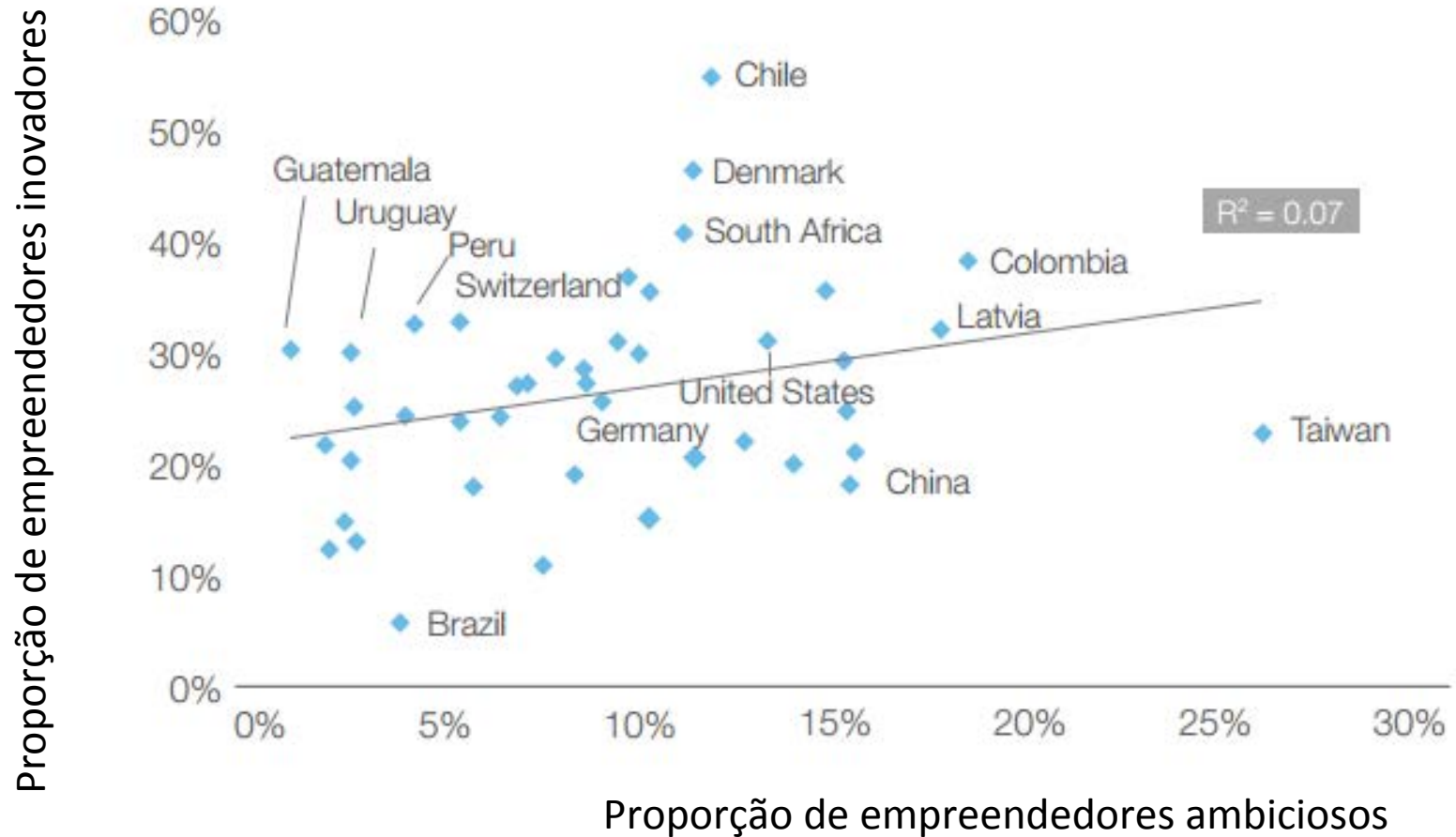
- Aperfeiçoar as competências de marketing e financeiras
- Desenvolvimento de capital humano
- Repensar seu papel dentro da organização

(Barbero, Casillas, & Feldman, 2011; Parker, Storey, & van Witteloostuijn, 2010; Barbero et al., 2011; Lopez-Garcia & Puente, 2012)

Transição é importante para atingir o alto crescimento

(Covin & Slevin, 1997)

# Falta ambição?





O que é uma Scale-Up?

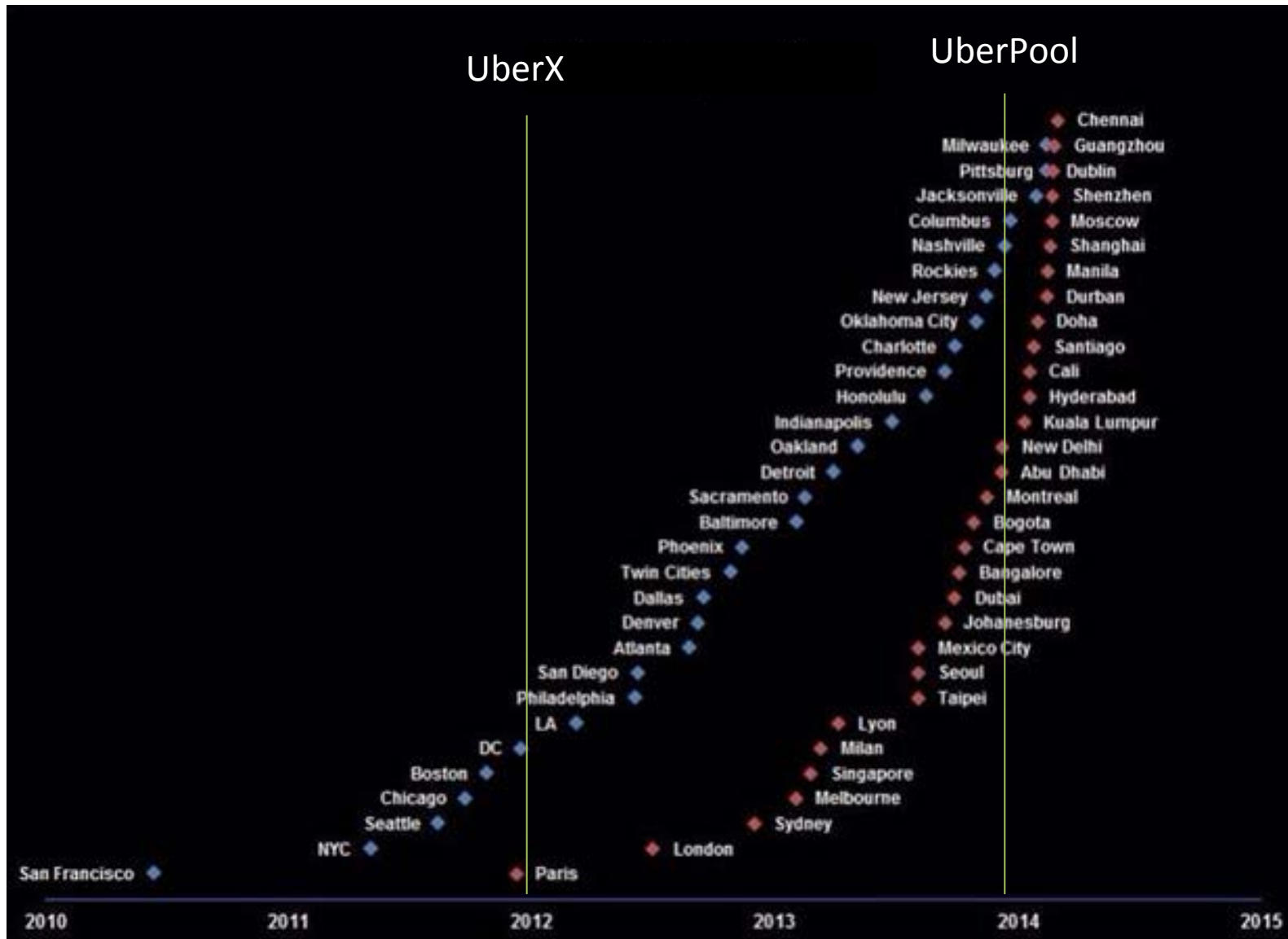
# Bebidas Ltda. - Nordeste

Copa do Mundo  
(2014)



tempo

Número acumulado de viagens



## Bebidas Ltda.

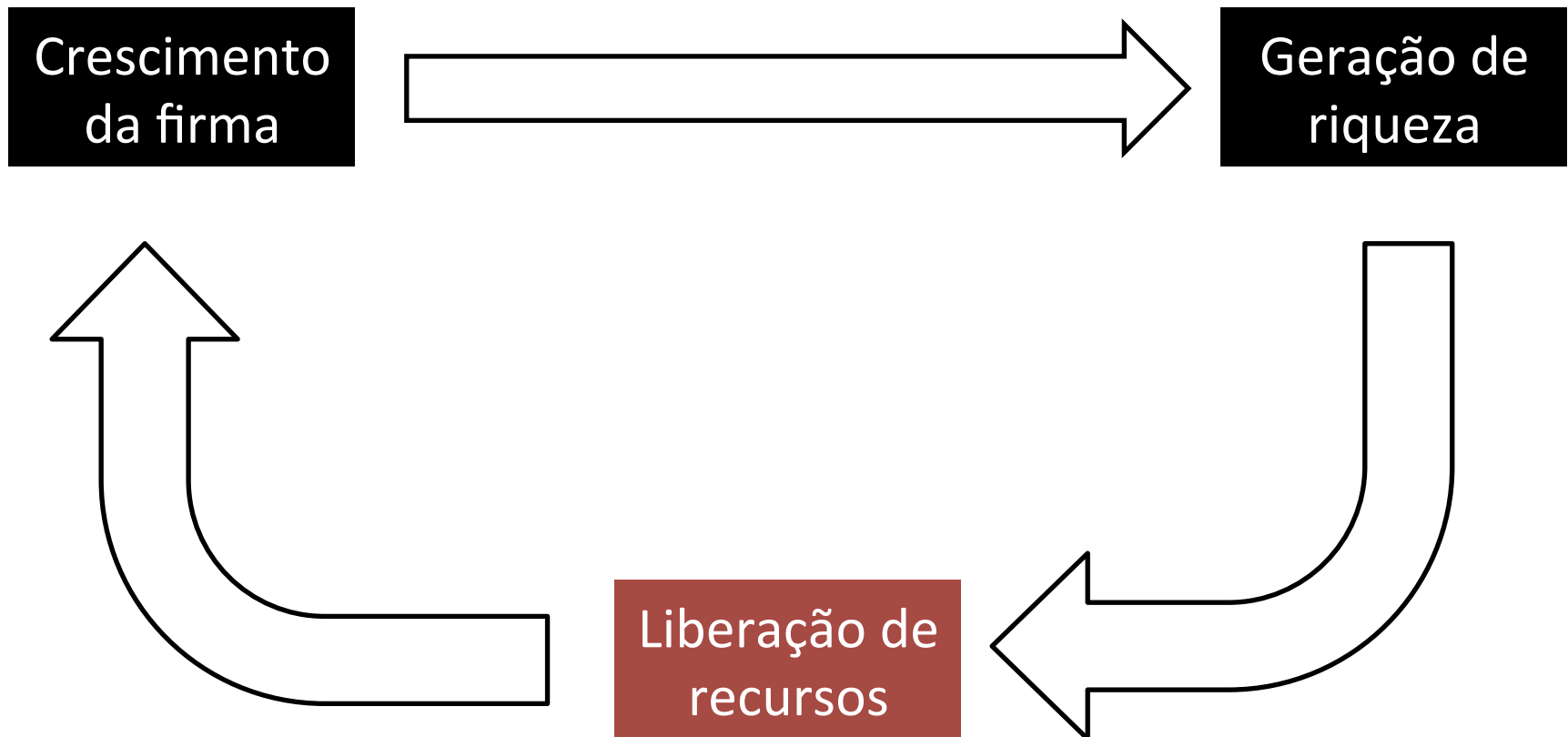


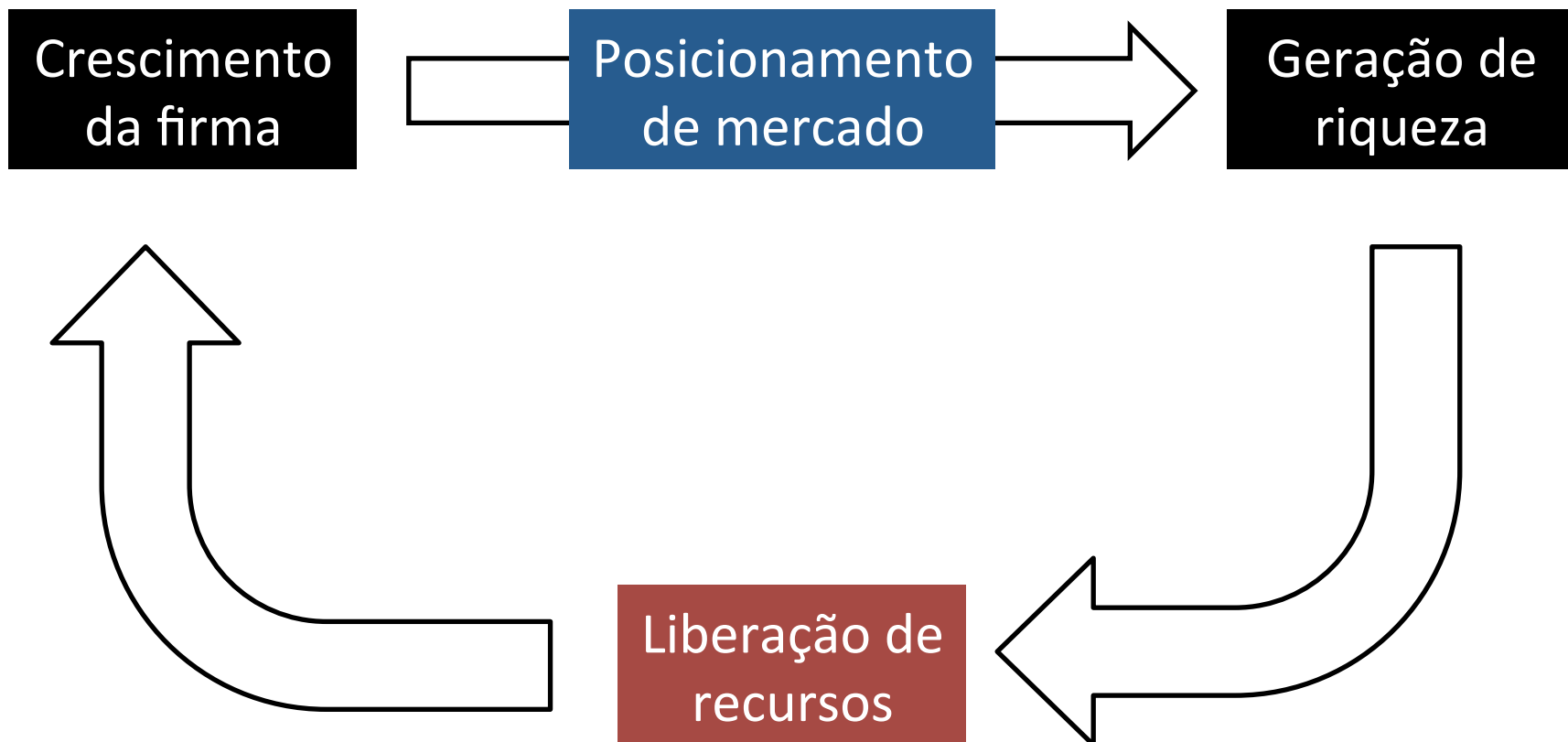
Cresceram pelo menos 20% ao ano por, no mínimo, 3 anos consecutivos

Empresas de alto crescimento (EAC)

UBER

# Nos bastidores...





**UBER**

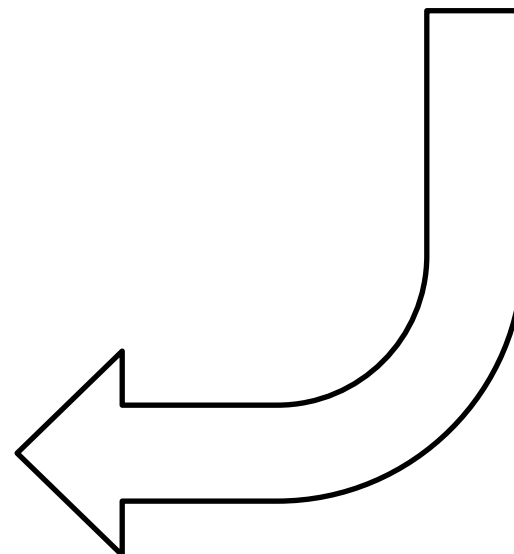
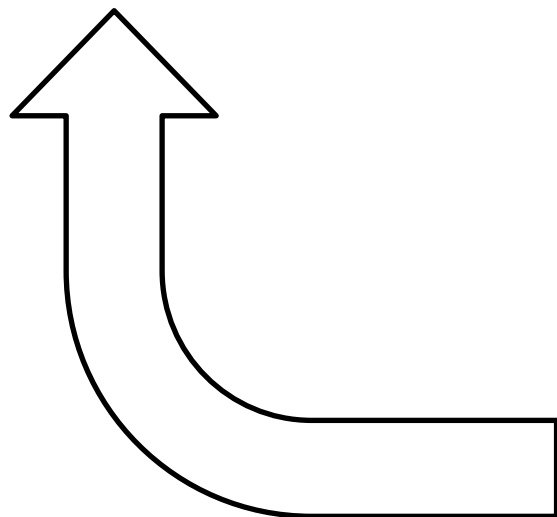
**Crescimento  
da firma**

**Escalabilidade  
do modelo de  
negócio**

**Geração de  
riqueza**

**Scale-Up**

**Liberação de  
recursos**



# Modelo de negócio

- Conjunto de **quais atividades** são desempenhadas
- **como** elas são desempenhadas
- **quem** as desempenha

- Descreve o **conteúdo, estrutura e governança das transações** desenhadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócios



Transações conectam atividades



# Para onde podemos ir?

Mensuração é um desafio

Entender modelos de negócios

Crescimento positivo vs negativo

Papel do ecossistema

Política pública