

FATORES CRÍTICOS PARA O CRESCIMENTO ESCALÁVEL: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS COM SCALE-UPS BRASILEIRAS

Giovani Espíndola Ribeiro

Daielly Melina Nassif Mantovani - FEA USP

Resumo

A pesquisa visou compreender como start-ups crescem aceleradamente de forma escalável ao identificarem os fatores críticos que viabilizem tornarem-se scale-ups. Para compreender o crescimento acelerado no âmbito empreendedor digital brasileiro financiado por capital de risco, foram entrevistados fundadores de quatro scale-ups brasileiras de base tecnológica que apresentaram crescimento superior a 20% nos últimos três anos e que alcançaram valor de mercado superior a US\$100 milhões, mas inferior a US\$1 bilhão. As entrevistas avaliadas permitiram constatar como fatores críticos têm diferenciais relevantes nos drivers de crescimento: Posicionamento Estratégico, Modelo de Relacionamento com Clientes e Modelo de Inovação. Fusões e Aquisições, em campo, demonstrou ser uma importante fonte de crescimento, quando alinhada com estes drivers e, assim, foi incluída no framework. Além desses, outros fatores críticos importantes para a eficácia da execução, que não diferenciam o negócio, mas o viabilizam, são os enablers: Modelo de Gestão, Modelo de Operações e Modelo Econômico. Como resultado central, o presente estudo propôs e avaliou um framework que integra os fatores críticos de sucesso de scale-ups de forma simples e visual, relacionando-os a componentes do modelo de negócios.

Palavras-chave: Empresas de alto crescimento. Empreendedorismo brasileiro. Modelo de negócios. Scale-ups. Start-ups.

Abstract

The research aimed to understand how start-ups grow rapidly in a scalable way by identifying the critical factors that enable them to become scale-ups. To comprehend accelerated growth within the context of Brazilian digital entrepreneurship funded by venture capital, interviews were conducted with founders of four Brazilian technology-based scale-ups that experienced growth exceeding 20% over the past three years and reached a market valuation above US\$100 million but below US\$1 billion. The interviews revealed how critical factors present significant distinctions in the key growth drivers: Strategic Positioning, Customer Relationship Model, and Innovation Model. Mergers and Acquisitions emerged in the field as an important source of growth when aligned with these drivers and were thus included in the framework. In addition to these, other critical factors essential for effective execution—though not differentiating the business, they enable its operation—are the enablers: Management Model, Operations Model, and Economic Model. As a central outcome, the present study proposed and evaluated a framework that integrates the critical success factors of scale-ups in a simple and visual manner, linking them to components of the business model.

Keywords: High-growth firms. Brazilian entrepreneurship. Business model. Start-ups. Scale-ups

FATORES CRÍTICOS PARA O CRESCIMENTO ESCALÁVEL: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS COM SCALE-UPS BRASILEIRAS

INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo do empreendedorismo digital tem revelado um paradoxo relevante: nunca foi tão fácil iniciar um negócio, mas também nunca foi tão difícil construir uma Empresa Duradoura (MacMillan, 2016). A fase inicial das start-ups, caracterizada pela definição e validação de conceitos de negócios (Picken, 2017a), não garante sua sustentação a longo prazo. A maioria das iniciativas falha ao implementar as fundações para um modelo escalável, pré-requisito para o crescimento rentável. Nesse sentido, o processo de transição de uma start-up para uma scale-up é compreendido como direcional e intencional, exigindo a superação de desafios específicos em cada etapa do ciclo de vida empresarial (Kazanjian, 1988; Picken, 2017a).

O presente estudo focaliza esse momento de inflexão no ciclo de vida organizacional, representado pela transição entre a fase de início e a fase de escalada. A compreensão dos fatores que determinam o sucesso dessa transição permite o desenvolvimento de ferramentas de gestão para apoiar empreendedores nesse estágio crítico. Assim, o objetivo central da pesquisa foi identificar e analisar como os fatores críticos de sucesso interagem para viabilizar o crescimento acelerado com um modelo de negócio escalável.

Embora existam métodos consolidados para a criação de uma start-up viável, como o *Lean Start-up* (Ries, 2012) e os modelos de iteração rápida com base em hipóteses (Blank, 2013), observa-se uma lacuna na literatura no que tange à criação de negócios que, além de viáveis, apresentem crescimento escalável e sustentado. Criar uma organização capaz de escalar requer mais do que validação de produto, exige capacidades estruturais, estratégias de expansão e domínio de modelos de negócio replicáveis e produtivos (Monteiro, 2018).

A questão fundamental que orienta esta investigação é: Como start-ups conseguem crescer aceleradamente de forma escalável? Para respondê-la, partiu-se da hipótese de que o crescimento de empresas de base tecnológica está ancorado em fatores críticos distintos, que atuam em conjunto para possibilitar a transição bem-sucedida ao estágio de scale-up.

As evidências indicam que o crescimento empresarial é altamente contingente, variando conforme o setor, o momento de mercado e as competências internas da organização. Contudo, os fracassos tendem a apresentar padrões comuns, tornando possível a identificação de fatores críticos que influenciam positiva ou negativamente a trajetória de crescimento (Ribeiro, Rocha, Krakauer, & Pedroso, 2016).

A importância do tema intensifica-se com o surgimento, no Brasil, de scale-ups que alcançaram o status de unicórnios a partir de 2018. Em janeiro de 2025, o país contava com 25 empresas nessa categoria, organizações que atingiram valor de mercado superior a US\$1 bilhão (EXAME, 2025). Essas empresas demonstram que o crescimento acelerado não é apenas um fenômeno restrito a ecossistemas desenvolvidos, mas uma possibilidade concreta também nos mercados emergentes. Scale-ups geram impactos significativos na economia por meio da criação de empregos e da elevação da produtividade regional (Henrekson & Johansson, 2010), tornando-se objeto legítimo de interesse para formulação de políticas públicas (Monteiro, 2018).

Além disso, o estudo considera o papel das scale-ups como catalisadoras de ecossistemas de inovação. Ao formar novos empreendedores, mentores e investidores, elas reforçam um ciclo virtuoso de disseminação de conhecimento e geração de novos negócios, conforme exemplificado pelo fenômeno da "máfia do PayPal" nos Estados Unidos (Thiel, 2014) e pela trajetória da Resultados Digitais no Brasil (Endeavor Brasil, 2018; Daunfeldt, Elert & Johansson, 2016).

Neste contexto, a presente pesquisa busca contribuir não apenas para a teoria do empreendedorismo, mas também para a prática da gestão estratégica em ambientes inovadores. Ao propor e validar um framework que integra os principais fatores críticos para a transição de start-ups a scale-ups, o estudo oferece subsídios para empreendedores, investidores e formuladores de políticas tomarem decisões mais informadas e fundamentadas. O estudo, de abordagem qualitativa, adotou a estratégia de estudos de caso múltiplos pela abordagem de Eisenhardt (1989), em quatro scale-ups brasileiras.

SCALE-UPS E EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

O termo scale-up tem sido utilizado para caracterizar empresas que ultrapassaram a fase inicial de experimentação típica das start-ups e passaram a operar com um modelo de negócios validado, buscando crescimento acelerado e sustentado. Conforme destaca Monteiro (2018), as scale-ups se distinguem por apresentarem modelo de negócio repetível, escalável e validado, além de tração de mercado e estrutura organizacional mínima para suportar o crescimento .

A Endeavor Brasil adota como critério para classificar uma empresa como scale-up o crescimento médio anual superior a 20% durante três anos consecutivos, partindo de uma base mínima de dez funcionários. Esse critério é alinhado à definição da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que define as high-growth firms como empresas que crescem acima de 20% ao ano, medida por número de funcionários ou receita, durante um período de pelo menos três anos (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2007). Se a empresa apresentar esse tipo de resultado, tendo menos de 5 (cinco) anos de existência, ela pode ser considerada ‘Gazelle’, um subtipo de HGF (High-Growth Firm – Empresa De alto crescimento).

As empresas de alto crescimento têm papel central no dinamismo econômico. Segundo Henrekson e Johansson (2010), tais empresas representam parcela relevante da criação líquida de empregos e do aumento de produtividade em suas economias. No Brasil, embora representem menos de 1% das empresas, respondem por mais de 70% dos novos empregos gerados (Endeavor, 2018).

O crescimento escalável não é sinônimo de crescimento acelerado a qualquer custo. Monteiro (2018) observa que escalar um negócio envolve crescer com eficiência, o que significa expandir a receita sem elevação proporcional dos custos. Para isso, é necessário que o modelo de negócios seja estruturalmente escalável, com margens positivas, canais bem definidos, tecnologia e processos replicáveis .

A literatura sobre ciclo de vida organizacional também oferece subsídios para entender essa transição. Kazanjian (1988) descreve o estágio de crescimento como uma fase em que os principais desafios passam a ser de estruturação da organização, profissionalização da gestão e estabilidade operacional. Esses desafios contrastam com as fases iniciais, em que o foco está em desenvolver o produto e validar o mercado .

Picken (2017a) complementa essa visão ao afirmar que a principal causa de insucesso nas scale-ups não está na falta de mercado ou produto, mas na ausência de estrutura para sustentar o crescimento. Segundo o autor, muitas empresas fracassam por escalar prematuramente, sem antes ter consolidado os fundamentos operacionais, de governança e de cultura que sustentam uma expansão acelerada .

Dessa forma, o conceito de scale-up está associado a um estágio organizacional pós-validação e pré-maturidade, caracterizado por forte crescimento com base em um modelo de negócio comprovadamente eficaz e replicável. Trata-se de uma etapa em que os desafios mudam de natureza: de validar para escalar, de testar hipóteses para otimizar processos, e de improvisar para sistematizar .

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA SCALE-UPS

A literatura sobre empresas de crescimento acelerado sugere que o êxito de uma scale-up está condicionado a um conjunto específico de fatores críticos, cuja presença e interação garantem tanto a diferenciação estratégica quanto a capacidade operacional para escalar. Esses fatores são agrupados em duas categorias principais: drivers, que diferenciam o modelo de negócio e criam vantagens competitivas; e enablers, que sustentam e operacionalizam a escalabilidade da organização

Drivers: Fatores de Diferenciação Estratégica

Os drivers são os principais responsáveis por impulsionar o crescimento escalável. Incluem:

- Modelo de Inovação

A inovação se manifesta em produtos, serviços e no próprio modelo de negócios. Segundo Gassmann et al. (2016) e Nielsen e Lund (2018), a capacidade de promover inovações radicais ou incrementais representa uma vantagem competitiva importante. A inovação pode ser interna (desenvolvimento próprio de soluções) ou externa, por meio de fusões e aquisições (M&As), estratégia comum em empresas de hyper growth, como apontado por Paleari et al. (2015).

A presença de tecnologia proprietária de difícil imitação também é considerada fator crítico, especialmente em setores de alta tecnologia (Thiel, 2014). Empresas que investem sistematicamente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) demonstram maior capacidade de adaptação ao mercado e de criação de barreiras competitivas (Hözl, 2009; Demir et al., 2017).

- Posicionamento Estratégico

Esse fator está relacionado à estratégia competitiva e à proposta de valor. Estratégias de diferenciação, que enfatizam a singularidade do produto ou serviço, tendem a ser mais eficazes para pequenas empresas em crescimento (Porter, 1980; Kakati, 2003). A escolha do nicho de mercado e a clareza na proposta de valor são elementos fundamentais para o crescimento escalável (Demir et al., 2017; Gartner et al., 1999). Empresas de destaque geralmente constroem posicionamentos difíceis de serem copiados, atendendo públicos mal atendidos e oferecendo soluções com alto valor percebido (Kim & Maugborne, 2005). Além disso, a proposta de valor precisa evoluir à medida que o mercado amadurece, passando da ênfase técnica para a entrega de uma solução completa, o chamado whole product (Picken, 2017a).

- Modelo de Relacionamento com Clientes

O relacionamento com clientes tornou-se um pilar estratégico. A experiência do cliente, o user experience e o customer success são elementos centrais para a retenção e expansão de receita. Como destaca Rigonatti (2016b), “o fator crítico de sucesso passa a ser a experiência do cliente”. A retenção gera efeitos compostos sobre o valor da empresa: um aumento de 5% na retenção pode elevar o lucro em 25% a 95% (Ellis & Brown, 2018). O relacionamento próximo, responsivo e personalizado, especialmente em modelos B2B, é destacado como preditivo de sucesso (Siegel et al., 1993).

Enablers: Fatores de Sustentação Operacional

Os enablers são os alicerces da operação. Embora não criem diferenciação diretamente, são indispensáveis para garantir eficiência, consistência e crescimento sustentado.

- Modelo de Gestão

Abrange sistemas de governança, planejamento estratégico, gestão de pessoas e processos decisórios. Conforme apontado por Greiner (1972), empresas em crescimento precisam transitar de modelos ad hoc para estruturas mais formais, com planejamento regular, indicadores e fóruns de decisão definidos.

Há consenso na literatura de que a formulação e a execução estratégica são críticas, mas dependem da capacidade organizacional de aprendizado e adaptação (Demir et al., 2017; Yeo & Park, 2018). Governança e cultura organizacional também surgem como temas relevantes para lidar com os desafios do crescimento acelerado.

- Modelo de Operações

Diz respeito à estrutura e aos processos que garantem a entrega de valor com qualidade e escala. Inclui a gestão da cadeia de suprimentos, a adoção de sistemas de produção eficientes e a capacidade de monitoramento operacional.

A literatura destaca a importância da padronização de processos e da profissionalização das práticas operacionais (Sirmon et al., 2011; Teece et al., 2016). A ausência de uma base operacional sólida pode comprometer a escalabilidade, independentemente da qualidade do produto ou da estratégia de mercado.

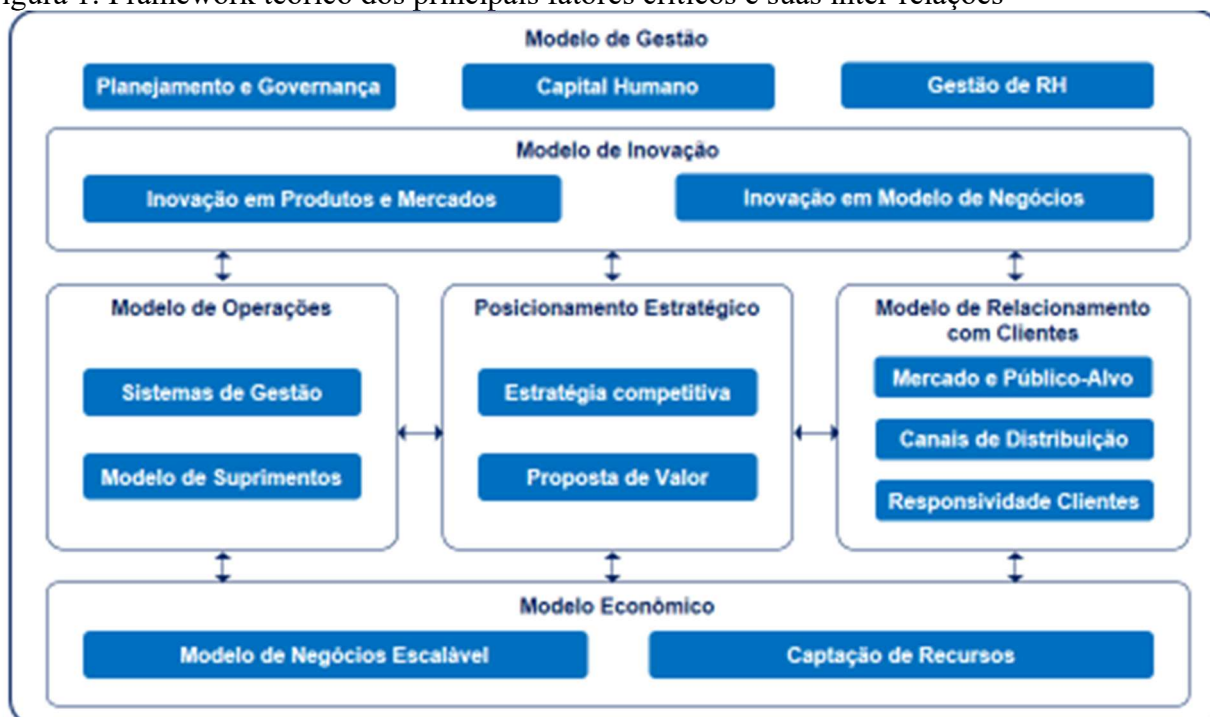
- Modelo Econômico

Refere-se à viabilidade financeira do modelo, abrangendo estrutura de receitas, margens, custos e capacidade de monetização. Um modelo econômico escalável permite crescimento com lucratividade, ainda que o volume de clientes e a estrutura organizacional aumentem.

Empresas que possuem um modelo de monetização bem definido, com foco em indicadores como LTV (lifetime value) e CAC (custo de aquisição de clientes), apresentam melhores condições para atrair investimento e sustentar sua operação no longo prazo (Hoffman & Yeh, 2018)

Com base na revisão da literatura acima e no modelo de negócios de Pedroso (2016), foi proposto um modelo analítico que sintetizasse os fatores críticos de sucesso (Figura 1).

Figura 1: Framework teórico dos principais fatores críticos e suas inter-relações



Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Pedroso (2018).

Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa fundamentada no método de estudos de casos múltiplos, conforme diretrizes de Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007), com foco em gerar novos insights e explicações para a transição de start-ups para scale-ups no contexto brasileiro. A estratégia metodológica visa à identificação e à análise dos fatores críticos de sucesso a partir do modelo conceitual analítico construído a partir da literatura especializada, aplicado a empresas reais.

Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório, com base em estudos de múltiplos casos, método considerado particularmente eficaz para o desenvolvimento de teoria em contextos emergentes e pouco explorados (Eisenhardt, 1989). O objetivo foi construir conhecimento por meio da justaposição sistemática de casos de empresas brasileiras de base digital, que vivenciam a etapa de crescimento acelerado e escalável.

Segundo Eisenhardt e Graebner (2007), o uso de múltiplos casos permite maior robustez teórica e validade empírica, ao comparar diferentes trajetórias de empresas e identificar padrões comuns e divergentes. A escolha deste método fundamentou-se na necessidade de compreender os mecanismos subjacentes à performance das scale-ups, indo além da mera descrição para construir proposições explicativas sobre os fatores críticos de sucesso.

A amostra foi composta por quatro empresas brasileiras do setor digital que alcançaram valor de mercado entre US\$ 100 milhões e US\$ 1 bilhão, situando-se na fase de transição entre start-up e scale-up, mas ainda sem atingir o status de unicórnio. A seleção seguiu critérios intencionais e não probabilísticos, buscando representatividade em relação ao fenômeno estudado: crescimento escalável em mercados emergentes.

Foram selecionadas empresas que tivessem recebido investimento de venture capital, pós-Series A, com mais de 100 colaboradores, e que operassem em mercados digitais com forte base tecnológica. Tal critério visou delimitar a classe de problemas (Van Aken, 2004) e garantir que os casos analisados fossem informativos e comparáveis, conforme recomendação metodológica de Eisenhardt (1989). Foram selecionadas quatro empresas, aqui denominadas Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D.

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os fundadores ou executivos C-level das empresas, priorizando a descrição factual e prática das ações e decisões tomadas durante o processo de escalada. Buscou-se evitar vieses de opinião pessoal, focando nos fatos objetivos e nas práticas de gestão implementadas.

As entrevistas foram complementadas por documentos corporativos, materiais jornalísticos, podcasts e relatórios de mercado, permitindo a triangulação dos dados e o aumento da validade dos constructos e das inferências geradas.

A análise dos dados seguiu duas etapas principais: intra-caso e inter-casos. Primeiramente, foram construídos diagnósticos individuais para cada empresa, com base na estrutura teórica dos fatores críticos de sucesso. Em seguida, os dados foram comparados entre os casos para identificar padrões emergentes, similaridades e divergências, conforme recomendação de Eisenhardt (1989).

O processo de análise seguiu abordagem abductiva, em que o pesquisador alterna entre os dados empíricos e a teoria existente para desenvolver novas proposições. Essa abordagem foi especialmente adequada à natureza exploratória do estudo e à necessidade de gerar insights práticos e teoricamente embasados.

A análise inter-casos utilizou também comparações em pares, permitindo a emergência de categorias teóricas não antecipadas e o refinamento progressivo das hipóteses iniciais. Essa técnica fortalece o desenvolvimento teórico, conforme demonstrado por Eisenhardt e Graebner (2007), e favorece a identificação de constructos robustos com validade empírica.

Resultados

Este capítulo apresenta os achados empíricos obtidos por meio da aplicação do método de estudos de casos múltiplos, conforme proposto por Eisenhardt (1989). O objetivo é descrever e comparar os fatores críticos de sucesso que permitiram às empresas analisadas transitar com êxito do estágio de start-up para scale-up. A análise se desenvolve em duas etapas: (1) análise intra-casos e (2) análise inter-casos.

Análise Intra-casos

Empresa A

A Empresa A atua como Martech, oferecendo soluções de aquisição de clientes com base em performance. Seu modelo de negócios inova ao alinhar os incentivos da empresa com os de seus clientes, sendo remunerada apenas pelo sucesso nas conversões. Um dos principais diferenciais estratégicos é a aquisição de canais digitais subvalorizados, como sites e bases de dados, que são melhor monetizados com tecnologia própria.

A empresa se destacou na profissionalização da gestão após a Série B, estabelecendo rituais trimestrais com base em OKRs (*Objective Key Results*), implementando governança corporativa e ampliando o controle da performance. Internamente, desenvolveu tecnologias para marketing e vendas que antes dependiam de fornecedores, internalizando soluções essenciais para a escalabilidade. A Empresa A também realiza M&A estratégicos — como a aquisição da Cobmax — para acelerar crescimento e agregar competências operacionais.

Empresa B

Inicialmente Adtech, a empresa passou por um pivot para segurança digital, transformando-se em Empresa B. Seu modelo de inovação é radical e baseado em tecnologia proprietária de geolocalização, com aplicações em autenticação e prevenção de fraudes. O roadmap tecnológico é tratado como ativo estratégico, com foco em criação de valor de longo prazo.

A Empresa B desenvolveu canais próprios de vendas por entender que a complexidade técnica de seu produto exige capacitação elevada dos interlocutores. A governança evoluiu significativamente após a Série B, e a cadência de planejamento é anual e trimestral. Dados comportamentais são centrais em seu modelo, reforçando a base de diferenciação e aprendizado contínuo com os usuários.

Empresa C

A Empresa C oferece soluções SaaS para logística e rastreamento de entregas no mercado B2B. Seu modelo se baseia na modularidade de sistemas, que podem ser combinados conforme as necessidades do cliente. A empresa expandiu seu portfólio por meio de M&A, buscando sinergia funcional e fidelização da base existente.

Sua governança é baseada em lemas trimestrais e reuniões com conselhos. O relacionamento com clientes é profundo, com soluções criadas a partir de interações contínuas. Os desafios operacionais incluem a formação de lideranças intermediárias e a consolidação de processos padronizados. A escalabilidade decorre da automatização de processos logísticos e uso de dados operacionais em tempo real.

Empresa D

A EMPRESA D é uma insurtech que iniciou com seguros para celulares e expandiu para outros tipos de seguros. Seu modelo é centrado na experiência do cliente, utilizando o NPS como principal métrica de sucesso. Utiliza inteligência artificial para precificação, detecção de fraudes e fidelização, transformando dados em vantagem competitiva.

A empresa ainda não realizou M&A, mas possui plano estruturado para isso. A governança é mensal, com acompanhamento próximo do board. O modelo econômico se destaca pela alta margem e pelo baixo custo operacional, sendo superior ao de seguradoras tradicionais.

Estratégias de aquisição incluem indicações e canais digitais, com foco em clientes de alto lifetime value (LTV).

Análise Inter-casos

A análise cruzada dos casos revela padrões importantes nos fatores críticos de sucesso.

Drivers Estratégicos

- **Inovação:** Empresa A e Empresa C utilizam M&A como catalisador. Empresa B e Empresa D investem fortemente em tecnologia proprietária. Todas demonstram que a inovação deve estar ancorada em uma tese estratégica clara, com desenvolvimento interno ou por aquisição.
- **Posicionamento:** Cada empresa tem identidade clara. A Empresa A se diferencia pelo modelo de remuneração por performance; a Empresa C, pela profundidade funcional no B2B; a Empresa B, pela tecnologia de segurança; e a Empresa D, pela excelência na jornada digital do cliente.
- **Relacionamento com Clientes:** O customer success é tratado como prioridade. A Empresa A customiza a entrega com base em dados; a Empresa C mantém relacionamento consultivo; a Empresa B ajusta o roadmap conforme uso do cliente; e a Empresa D constrói fidelidade com UX e preço. O fator crítico de sucesso passa a ser a experiência do cliente.

4.2.2 Enablers Operacionais

- **Modelo de Gestão:** Todas possuem rituais estruturados de planejamento e acompanhamento. A maturidade de governança avança após Series B, e a liderança dos fundadores permanece ativa. A conciliação entre curto e longo prazo é um desafio comum, enfrentado com métricas como OKRs e NPS.
- **Modelo de Operações:** A tecnologia core é desenvolvida internamente, priorizando controle e diferenciação. O uso de dados é transversal, com sistemas que aprendem e se adaptam ao comportamento do cliente. Empresa C e Empresa B priorizam canais diretos de vendas por necessidade técnica.
- **Modelo Econômico:** Todas as empresas apresentaram modelos escaláveis com altos unit economics. A geração de lucro não está vinculada ao aumento proporcional de custos. A base tecnológica é considerada uma barreira à entrada e alicerce de escalabilidade econômica.

Padrões Emergentes

A análise revela elementos comuns e únicos:

- **Dados Proprietários:** São tratados como ativos estratégicos. A Empresa B baseia seu novo modelo em dados de localização; a Empresa D em aprendizado de IA; a Empresa A, na monetização de canais digitais; e a Empresa C, na inteligência logística.
- **Captação de Recursos:** Todas operam com visão clara de valuation e planejamento de rodadas futuras. A habilidade em comunicar visão e potencial de mercado aos investidores é um diferencial intangível mas crítico.
- **Formação de Lideranças:** É desafio recorrente. Empresa A e Empresa C ainda estruturam suas camadas de média gestão. A Empresa D criou um programa formal após Series A. A profissionalização é considerada indispensável para crescimento sustentado.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão a seguir interpreta os achados empíricos em comparação com a literatura e os objetivos da pesquisa, buscando entender como os fatores críticos de sucesso interagem para permitir o crescimento acelerado e escalável das empresas analisadas. A estrutura apresentada

é guiada pelos constructos de drivers e enablers, que emergiram como categorias centrais do estudo, validadas por meio dos estudos de caso.

Validação do Framework e Contribuições à Teoria

O estudo confirmou a utilidade analítica e explicativa do framework de fatores críticos de sucesso proposto, ao testar, em campo, sua aplicabilidade junto a quatro empresas brasileiras de base tecnológica com alto crescimento. A distinção entre drivers (fatores de diferenciação) e enablers (fatores de sustentação) mostrou-se empiricamente válida e relevante, permitindo não apenas a análise dos elementos presentes, mas também a hierarquização da sua importância relativa no sucesso das scale-ups.

A principal contribuição teórica do estudo está na categorização dos fatores críticos, especialmente na demonstração de que os drivers — inovação, posicionamento estratégico e relacionamento com o cliente — são os principais responsáveis pela singularidade e viabilidade do modelo de negócios. Falhas nesses elementos inviabilizam o crescimento, independentemente da qualidade dos enablers. Esta constatação reforça a crítica à visão exclusivamente operacional ou gerencial do crescimento, colocando a estratégia como epicentro da escalabilidade sustentável.

Drivers Como Diferenciadores Estratégicos

Nos quatro casos, os drivers atuaram como motores da diferenciação competitiva. A inovação foi encontrada sob múltiplas formas: tecnologia proprietária (Empresa B), algoritmos de IA (Empresa D), integração de marketing digital e vendas (Empresa A), e logística inteligente (Empresa C). A literatura já apontava que empresas de alto crescimento tendem a criar tecnologias difíceis de copiar (Thiel, 2014), mas este estudo mostra que, além disso, há uma busca ativa por alinhar essa inovação ao timing de mercado, como destacado por Zider (2000). O posicionamento estratégico foi deliberado em todos os casos, com foco em nichos específicos, soluções completas e clara proposta de valor. Tais decisões são coerentes com a literatura de Porter (1980) sobre diferenciação como vantagem competitiva sustentável. O modelo de relacionamento com o cliente foi intensamente desenvolvido e ancorado em dados e métricas (como NPS), reforçando a tendência de transição do foco em aquisição para o foco em retenção, como discutido por Picken (2017a) e Ellis & Brown (2018).

Enablers como Condições de Contorno

Por outro lado, os enablers foram considerados condições necessárias, mas não suficientes para o sucesso. Modelos de gestão, operações e econômico são fundamentais para permitir a execução consistente da estratégia, mas não garantem, por si só, vantagem competitiva. A ausência de enablers adequados pode limitar o crescimento ou gerar ineficiências, mas raramente é a causa da falência de um modelo de negócios, desde que os drivers estejam presentes. Essa conclusão é coerente com Demir, Wennberg e McKelvie (2017), que argumentam que empresas de alto crescimento não o fazem da mesma forma, mas que compartilham boas práticas organizacionais. O presente estudo aprofunda essa visão ao mostrar que os enablers são convergentes entre empresas bem-sucedidas, enquanto os drivers são divergentes e específicos, e por isso mais críticos à sustentabilidade do crescimento escalável.

A Emergência do M&A como Driver Estratégico

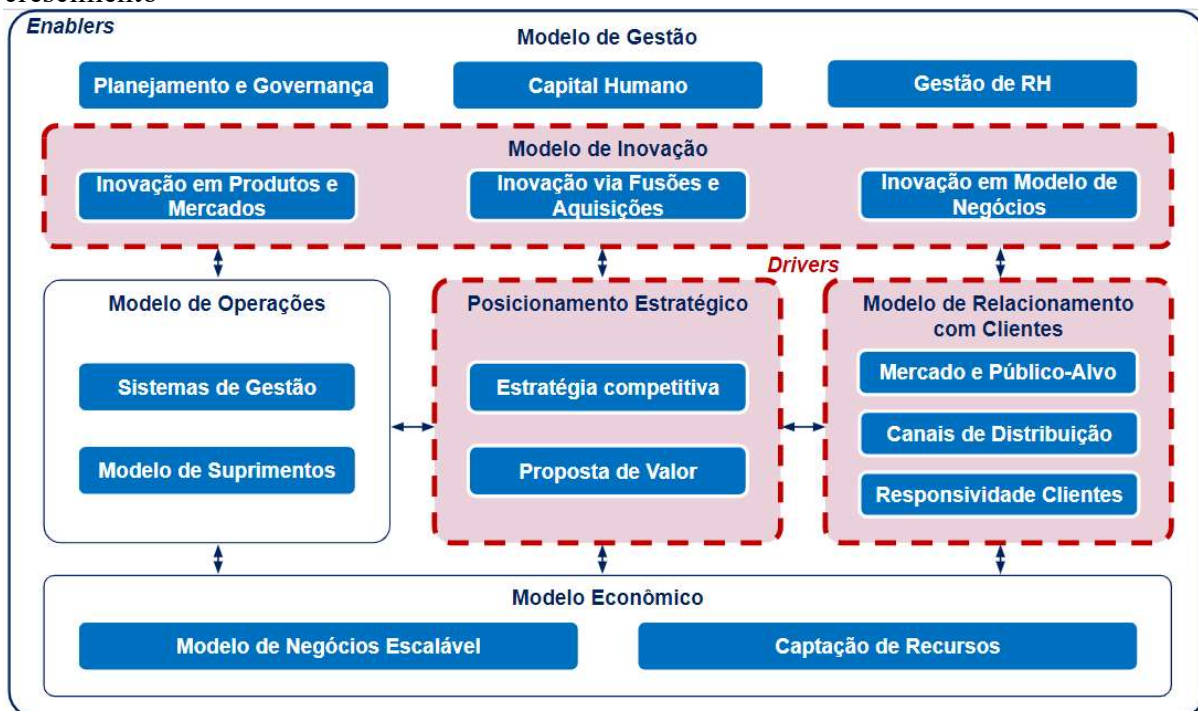
O estudo também identificou um novo constructo não antecipado pela literatura, a inovação por meio de fusões e aquisições (M&A). Três das quatro empresas estudadas realizaram aquisições como parte de sua estratégia de crescimento — Empresa A, Empresa B e Empresa C — reforçando que M&A pode ser um instrumento de inovação e aceleração, e não apenas uma estratégia de consolidação. A literatura sobre hyper growth, como Paleari et al. (2015), já

sinalizava esse movimento, mas sua sistematização como um driver foi uma contribuição teórica original do estudo.

Lógica Abdutiva na Construção Teórica

A metodologia da pesquisa, baseada em estudos de caso múltiplos, permitiu uma abordagem abdutiva na qual o modelo analítico foi inicialmente concebido de forma dedutiva, testado empiricamente e, em seguida, ajustado de forma indutiva. Essa dinâmica possibilitou a emergência de novos constructos (como M&A) e a reorganização dos existentes, contribuindo para uma teoria mais aderente à realidade das scale-ups brasileiras em mercados emergentes. A iteração entre teoria e dados reforçou a validade empírica do framework, bem como sua utilidade para orientar diagnósticos e decisões estratégicas em empresas que enfrentam o desafio de crescer com escalabilidade. A Figura 2 apresenta a versão final do Framework de Fatores críticos de sucesso para Scale-ups, inspirado no modelo de Pedroso (2016). Os Drivers estão contornados por uma linha tracejada em vermelho.

Figura 2: Fatores Críticos de Sucesso, destacando, em vermelho, os Drivers direcionadores do crescimento



Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Pedroso (2016).

Implicações para a Teoria e para a Prática

O estudo contribuiu para a evolução da literatura sobre crescimento empresarial ao propor um modelo que não apenas identifica os fatores críticos, mas os organiza em uma estrutura operacionalizável. Ele também contribuiu para a teoria do modelo de negócios (Pedroso, 2016; Zott & Amit, 2008), ao aplicar seus princípios à realidade das scale-ups e integrá-los com elementos emergentes da prática empresarial brasileira. Na prática, o framework pode ser utilizado como ferramenta de avaliação estratégica por empreendedores, consultores e investidores, ajudando a identificar pontos fortes e riscos latentes em empresas em estágio de transição. Também contribuiu para a academia ao propor hipóteses passíveis de teste em estudos futuros, com amostras maiores e métodos quantitativos.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar os fatores críticos de sucesso que permitem a empresas de base tecnológica transitar do estágio de start-up para o de scale-up, mantendo crescimento acelerado com modelo de negócio escalável. A partir de uma abordagem qualitativa, baseada em estudos de casos múltiplos segundo o método de Eisenhardt (1989), foram examinadas quatro empresas brasileiras representativas de diferentes segmentos digitais. Os resultados confirmam que a trajetória de crescimento escalável depende da interação de dois grandes grupos de fatores: os drivers, responsáveis pela diferenciação e proposição de valor; e os enablers, que sustentam o crescimento com eficiência e controle. Essa distinção se mostrou analiticamente útil e empiricamente validada, oferecendo uma nova forma de compreender o processo de escalada em empresas inovadoras.

Entre os principais drivers, destacam-se a inovação (tanto por P&D quanto por M&A), o posicionamento estratégico deliberado em nichos com potencial de expansão, e o modelo de relacionamento com o cliente baseado em dados e experiência. Por outro lado, os enablers mais relevantes foram a estruturação da governança, a eficiência operacional com uso intensivo de tecnologia, e a sustentabilidade econômica traduzida em unit economics positivos.

Além de confirmar proposições da literatura — como a centralidade do produto, da experiência do cliente e da capacidade de execução — o estudo trouxe contribuições originais, entre elas: (i) a categorização funcional entre drivers e enablers; (ii) a inclusão do M&A como instrumento de inovação e crescimento; e (iii) a aplicação de um framework integrador, ancorado na literatura sobre modelo de negócios e crescimento organizacional.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para a compreensão do fenômeno de scale-up em países emergentes, onde os desafios estruturais se somam às complexidades do crescimento organizacional. Os achados também dialogam com estudos sobre empreendedorismo de alto impacto e desenvolvimento de ecossistemas inovadores, ao mostrar que as scale-ups não apenas crescem, mas catalisam mudanças institucionais e sociais.

Do ponto de vista prático, o framework proposto pode orientar empreendedores em fase de expansão, investidores na avaliação de negócios em crescimento e formuladores de políticas públicas interessados em estimular o surgimento de empresas de alto impacto. O estudo também oferece subsídios para programas de aceleração, incubação e mentoria que buscam preparar empresas para escalar com consistência.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de casos, o que restringe a generalização dos resultados. A natureza qualitativa e exploratória também limita a possibilidade de estabelecer relações causais definitivas. No entanto, a riqueza dos dados e a profundidade das análises proporcionam uma base sólida para estudos futuros.

Como agenda de pesquisa, recomenda-se: (i) realizar estudos quantitativos com amostras maiores para testar a robustez do framework proposto; (ii) aprofundar o papel do capital humano, cultura organizacional e liderança na transição para scale-up; (iii) explorar a aplicação do modelo em outros contextos setoriais e geográficos; e (iv) investigar longitudinalmente os ciclos de crescimento e as crises organizacionais em empresas em expansão.

Conclui-se que o crescimento escalável é um fenômeno multidimensional, que exige a convergência de visão estratégica, excelência operacional, cultura organizacional forte e modelo econômico sustentável. As scale-ups analisadas demonstram que é possível construir organizações sólidas, inovadoras e capazes de transformar mercados — desde que os fatores críticos de sucesso sejam compreendidos, cultivados e sincronizados ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

- Blank, S. (2013). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Daunfeldt, S. O., Elert, N., & Johansson, D. (2016). The economic contribution of high-growth firms: Do policy implications depend on the choice of growth indicator? *Journal of Industry, Competition and Trade*, 14(3), 337–365.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431–456.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Ellis, B., & Brown, H. (2018). *Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success*. Crown Business.
- Endeavor Brasil. (2018). Scale-Up Talks | Mesa-redonda com 4 dos empreendedores que mais crescem no Brasil. Retrieved from <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/scale-up-talks-mesa-redonda-com-4-dos-empresendedores-que-mais-crescem-brasil/>.
- Exame. Unicórnios brasileiros: quais startups valem mais de US\$ 1 bilhão?. Disponível em: <https://exame.com/negocios/unicornios-brasileiros-quais-startups-valem-mais-de-us-1-bilhao/>
- Este é um trecho original publicado em Exame.com. Leia a matéria completa em https://exame.com/negocios/unicornios-brasileiros-quais-startups-valem-mais-de-us-1-bilhao/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2016). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson Education.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244.
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable companies*. Currency.
- Hölzl, W. (2009). Persistence, survival and growth: A closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Small Business Economics*, 33(1), 117–129.
- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation*, 23(5), 447–457.

- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–279.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business Press.
- MacMillan, G. (2016). Scaling a startup: The critical path to high growth. *Harvard Business Review Digital Articles*.
- Monteiro, G. G. (2018). Scale-ups: Empresas que crescem aceleradamente. *Revista GV-executivo*, 17(2), 46–49.
- Nielsen, C., & Lund, M. (2018). The business model design scoreboard: A tool for designing and evaluating business models. *Journal of Business Models*, 6(1), 55–70.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Paleari, S., Mochi, S., & Palazzo, M. (2015). Hyper growth: A new strategy for fast growth companies. *European Business Review*, 27(5), 518–532.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Pedroso, E. L. (2016). Framework para modelagem de negócios baseado em arquitetura de sistemas. *Revista de Administração e Inovação*, 13(2), 154–166.
- Picken, J. C. (2017a). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Ries, E. (2012). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing.
- Rigonatti, M. (2016b). Scale-ups: o que são, como nascem e como crescem. *Mindset Ventures Insights*.
- Siegel, R., Siegel, E., & MacMillan, I. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 169–180.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.

Thiel, P. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*. Crown Business.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

Zider, B. (2000). How venture capital works. *Harvard Business Review*, 78(6), 131–139.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.