

## **O Incremento de Clientes e as Ações de Growth Hacking em Startups no Recife: Sintonia e Evolução**

### **Autoria**

Marília Barreto de Santana - mariliabsantana@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD/DCA/CCSA / UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

Jairo Simião Dornelas - jerh57@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD/DCA/CCSA / UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

Prog de Mestr Prof em Gestão Pública e Desenvolvimento do Nordeste - MGP/CCSA / UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

### **Agradecimentos**

NEPSI -UFPE

### **Resumo**

Nos últimos anos ao se olhar no Brasil o registro de startups, percebe-se que houve um aumento de investimento neste segmento, embora se ateste que 62% das empresas que receberam investimento, encerraram atividades em até cinco anos. Suscita-se então como necessário traçar estratégias que facilitem o crescimento sustentável desses empreendimentos. Growth hacking é uma dessas estratégias e a ela esse trabalho se dedica. O ambiente selecionado para se buscar entender este fenômeno foi o cluster Mangue.zal, destaque no contexto brasileiro de startups e de empresas que se encontram em operação, na busca pelo crescimento e consolidação no mercado, ato em que o incremento da base de clientes é imprescindível. Neste mote, este trabalho averiguou, a partir da percepção de profissionais que atuam no marketing de startups, a contribuição da prática growth hacking para o crescimento da base de clientes de startups no Recife. Tratou-se de um estudo de campo, que realizou entrevistas semiestruturadas para coleta de dados. Foram realizadas treze escutas que permitiram constatar que os profissionais realizam ações de growth hacking em algum nível e acreditam que essa prática favorece o aumento da base de clientes das startups, especialmente pelo uso de análise de dados suportada por ferramentas tecnológicas.

## O Incremento de Clientes e as Ações de *Growth Hacking* em *Startups* no Recife: Sintonia e Evolução

**Resumo** - Nos últimos anos ao se olhar no Brasil o registro de *startups*, percebe-se que houve um aumento de investimento neste segmento, embora se ateste que 62% das empresas que receberam investimento, encerraram atividades em até cinco anos. Suscita-se então como necessário traçar estratégias que facilitem o crescimento sustentável desses empreendimentos. *Growth hacking* é uma dessas estratégias e a ela esse trabalho se dedica. O ambiente selecionado para se buscar entender este fenômeno foi o *cluster* Mangue.zal, destaque no contexto brasileiro de *startups* e de empresas que se encontram em operação, na busca pelo crescimento e consolidação no mercado, ato em que o incremento da base de clientes é imprescindível. Neste mote, este trabalho averiguou, a partir da percepção de profissionais que atuam no marketing de *startups*, a contribuição da prática *growth hacking* para o crescimento da base de clientes de *startups* no Recife. Tratou-se de um estudo de campo, que realizou entrevistas semiestruturadas para coleta de dados. Foram realizadas treze escutas que permitiram constatar que os profissionais realizam ações de *growth hacking* em algum nível e acreditam que essa prática favorece o aumento da base de clientes das *startups*, especialmente pelo uso de análise de dados suportada por ferramentas tecnológicas.

### Introdução

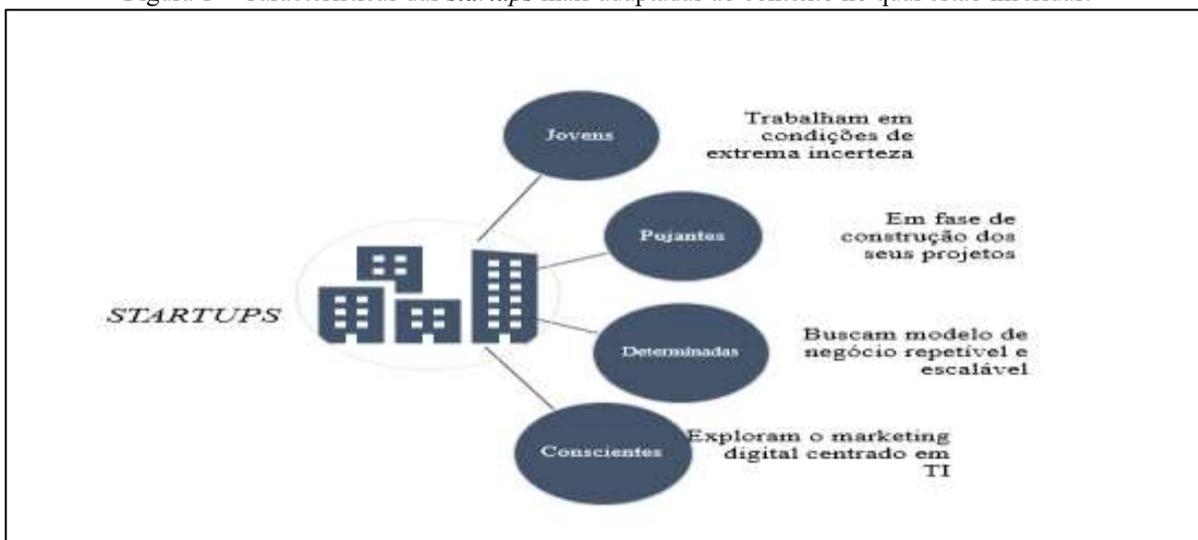
O acirramento da concorrência proveniente da globalização provocou mudanças na dinâmica das organizações (SÁ, 2009). Para enfrentar esse cenário, a tecnologia da informação (TI) tem redefinido os fundamentos dos negócios e se tornou imprescindível para o gerenciamento e melhoria de processos (LIMA; NASCIMENTO; MORAIS, 2016), sendo também fundamental para prover informações qualificadas que permitem que empresas possam se desenvolver e atuar ativamente frente à concorrência, ampliando clientes e mercados (MORAES et al., 2018).

Nesse acirrado cenário, têm surgido novas formas de pensar a evolução de um negócio, em especial de pequenas e médias empresas como *startups*, a partir do uso de métodos, feita de testes e constante adaptação ao contexto, a fim de gerar crescimento, vez que, de acordo com Ellis (2010), incrementar e manter bases de clientes é um dos maiores obstáculos enfrentados por esta classe de empresas.

Logo, visto que *startups* têm necessidade de crescer pelo aumento de operações e de clientes, ao passo que também têm dificuldade de encontrar profissionais que cumpram o desafio de capturá-los, experimentam o surgimento de *growth hacking* como uma prática direcionada ao marketing *online*, que se vale da TI para explorar e analisar dados de usuários de Internet (ELLIS, 2010; YONGFOOK, 2014, NELSON, 2016).

De fato, ratifica-se que no ambiente em que as *startups* estão inseridas há forte influência de três elementos basilares:

- Estratégia: a fim de definir ações adequadas para o alcance das metas, objetivos estabelecidos e do melhor posicionamento da empresa (OLIVEIRA, 2004);
- Tecnologia da informação: visando redefinir o papel dos consumidores, empresas e sociedade proporcionando a obtenção de informações qualificadas e o desenvolvimento de negócios frente à concorrência (HEINDRICKS, 2014; MORAES et al., 2018);
- Marketing: com a tarefa de focar nas bases fornecidas, “a fim de encantar e capturar o consumidor”, além de permitir a mensuração de campanhas (CHAFFEY; PATRON, 2012, p. 54).

Figura 1 – Características das *startups* mais adaptadas ao contexto no qual estão inseridas.

Fonte: Baseado em Gitahy (2011).

No ambiente referido, percebe-se que *startups* apresentam características marcantes, de perfil arrojado e sintonizado com as constantes flutuações do mercado e de suas inovações. Gitahy (2011) destaca estes atributos e os elenca, como mostra figura 1, taxando-os ainda como delineadores de eventual expectativa de vida da empresa.

Assim, na diáde ambiente-cenário descortina-se então uma problemática crucial às *startups*: como ir em busca do aumento da sua base de clientes. Naturalmente, usam táticas de marketing para captação, manutenção e retenção de clientes e estão conectadas a ferramental tecnológico. Todavia parece que isto não é o bastante.

Realmente, mesmo com bom volume de investimentos, historicamente as *startups* costumam encerrar suas atividades em até cinco anos (FOLHA DE SÃO PAULO, 2017), o que torna marcante que para consolidar-se no mercado, e mesmo em *clusters* como o Mangue.zal, as *startups* necessitam definir um modelo de negócio e ter como meta incrementar sua base de clientes. Percebe-se então, nos tempos atuais, e em especial pela eclosão da pandemia do COVID-19, que se necessita de ações para além do marketing para que haja o favorecimento a esse aumento da base de clientes. Nesta linha, esta pesquisa envereda por uma ação através da análise intensiva de dados e captura, como dito, da literatura especializada o cogitar de prática *growth hacking*.

Mas, se literariamente, há cerca de cinco anos se fala na área de inovação deste procedimento (PATEL; TAYLOR, 2018), presumia-se no cenário delineado, *cluster* de *startups*, que o problema sinalizava que profissionais de marketing, em geral, provavelmente, desconheciam *growth hacking*, vez que em contatos prévios com a problemática, não se percebia, com naturalidade, respaldo estrutural e rotina de processos para *growth hacking*, que parecia ser um evento incomum na realidade do *cluster* tecnológico da cidade do Recife. Logo, estipulou-se o desafio de estudar como o *growth hacking* pode ser posto em prática no cenário estudado e quais seriam seus reflexos para a manutenção e crescimento da vital base de clientes dos empreendimentos.

Nesse sentido, é que se impôs a questão cerne da pesquisa vivificada em: como a prática de *growth hacking* tem contribuído para o crescimento da base de clientes de *startups* localizadas na cidade do Recife?

Para responder à questão, traçou-se o objetivo de averiguar qual a contribuição da prática de *growth hacking* para o estabelecimento e incremento da base de clientes de *startups* fundeadas no *cluster* Mangue.zal da cidade do Recife, a partir da apuração da presença de modelos de negócios no funcionamento das *startups* do *cluster*, mapeamento das principais

táticas de marketing digital utilizadas em *startups* do *cluster*, averiguação da prática de *growth hacking* em *startups* do *cluster*, inventário das ferramentas de TI e processos estipulados para a prática *growth hacking* nas *startups* do *cluster* e avaliação da potencial percepção de incremento de base de clientes com o uso das técnicas de marketing digital e de *growth hacking*.

A justificativa para se realizar este estudo decorre do fato de que a prática *growth hacking* tem sido alvo de frequentes pesquisas acadêmicas no Brasil e exterior como tendência contemporânea de marketing digital, fortemente sustentada em TI, bem como do direcionamento de investidas como esta rumo ao incremento de ações sobre o uso de dados para vantagem competitiva e inteligência antecipativa com chances reais de aplicação da prática no mercado. Em adendo, o visível crescimento de investimentos em *startups* no Recife, inclusive por política governamental carrega olhares para a trama do estudo, que se não se pode afirmar como inédito em nível lato, mas que aparenta ser em nível estrito e no *cluster* Mangue.zal e gera, portanto, interesse maior, vez que pode vir a consignar prática aplicável ao cenário.

Ainda para relevo profissional desta pesquisa, considera-se a representatividade do ambiente de *startups* do *cluster* de Recife, e mais especificamente a comunidade de *startups* Mangue.zal, a fim de investigar o uso e contribuição do *growth hacking* em *startups* no Recife, sob a ótica dos profissionais que atuam no marketing destas organizações e olhando o escopo de uso da tecnologia da informação.

### Ligações Conceituais

Uma malha de conceitos foi seguida para delinear e instituir o escopo operacional da pesquisa maior a qual este relato se acopla. Para o espaço de veiculação deste escrito, evidentemente este escopo será reduzido aos conceitos fundamentais que, mesmo assim, são apenas brevemente discutidos para compor o fundamento à análise que será empreendida. Por completude, no entanto, mister se faz citar, tão somente para se revelar ao leitor as opções seguidas, aqueles conceitos basilares do estudo.

Quadro 1 - Conceitos basilares ao estudo.

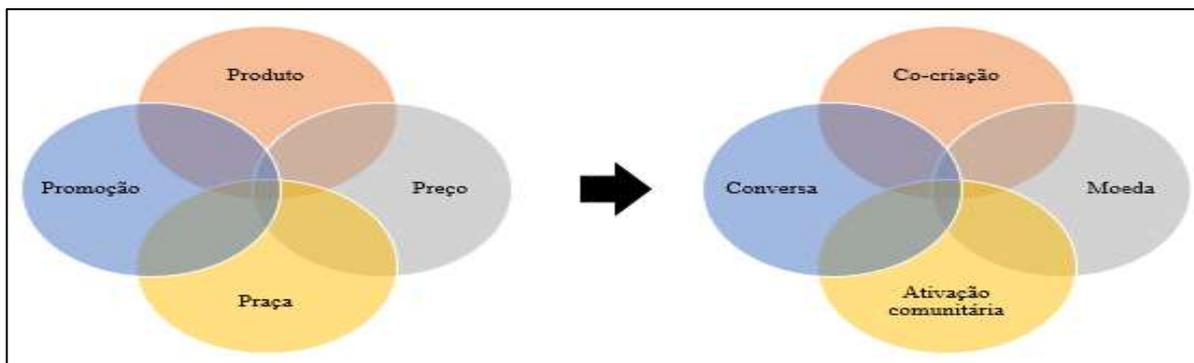
Conceito	Significado	Referência
Estratégia	Artifício para uma organização alcançar vantagem competitiva em um setor econômico	Porter (1986)
Modelo de Negócio	Elo entre estratégia de negócios, processos e tecnologia da informação	Veit <i>et al.</i> (2014)
Tecnologia da Informação	Tecnologias baseadas em computadores que objetivam a comunicação e os serviços visando o aumento de produtividade e melhoria da qualidade de tomadas de decisões	Laurindo <i>et al.</i> (2001)
Inteligência em Negócios	Contempla várias acepções, entre as quais, monitoração ambiental, <i>business intelligence</i> , inteligência competitiva e inteligência antecipativa	Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003)

Fonte: Compilação dos autores incrustados nas linhas do quadro.

Ao lado destes conceitos, a trilogia fundamental calcada em marketing, análise intensiva de dados e *startups* serão trabalhados por especificidade ao relato e serem antecedentes lógicos do *growth hacking*.

Um dos conceitos essenciais à pesquisa, o marketing, por sua vez, tem ampla definição e enfoca aspectos sociais e aspectos instrumentais quando se quer que haja a fidelização do cliente (LAURINDO, 2018). Percebe-se ainda que o marketing é um elemento que está em evolução da visão tradicional para visão digital, transformando-se dos itens fundamentais consolidados - 4P's - para os mais atuais 4C's (KOTLER, 2012; 2017), explícitos na figura 2.

Figura 2 – A trajetória evolutiva dos elementos no marketing digital.

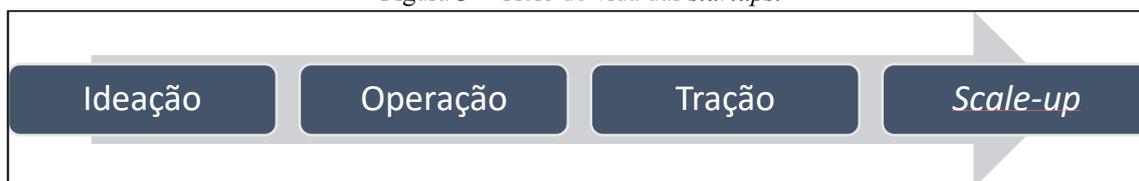


Fonte: transformado a partir de Kotler (2012; 2017).

O segundo conceitual à pesquisa é o de análise intensiva de dados. Uma vez que os dados que estão armazenados e disponíveis, podem ser submetidos a tipos e modalidades analíticas para se lhes extrair conhecimento essencial para obtenção de inteligência aplicada em marketing, rumo à tomada de decisão e estabelecimento de diferencial competitivo ancorado em um modelo de negócio (FREITAS; MOSCAROLA, 2002). Nesta ótica, a análise intensiva de dados visa transformar dados em informações pertinentes ao negócio, enfrentando os desafios de escassez de tempo, cobrança do mercado pela agilidade e tomada de decisão baseada em conhecimento (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011).

O conceito de *startups*, por sua vez, remete ao objeto de estudo da pesquisa. *Startups* são empresas com potencial de rápido crescimento, formadas por equipes multidisciplinares que desenvolvem produtos ou serviços inovadores de base tecnológica, cujas características principais são: imaturidade, inovação, repetitividade, rapidez, recursos limitados, escalabilidade, flexibilidade, múltiplas influências e uso de tecnologias inovadoras (ABSTARTUPS, 2018). Ainda de acordo com a última referência, *startups* enfrentam diferentes fases de seu ciclo de vida, como consta a figura 3, cada qual peculiarmente definida:

- Ideação – quando se tenta conceber o conceito do negócio que apresente vantagens competitivas, possua forte potencial de crescimento e de adaptação ao mercado;
- Operação – quando a empresa se põe a funcionar e foca na construção da sua base de clientes buscando expansão. Testam-se hipóteses e usam-se indicadores;
- Tração ou Fixação – quando os processos definidos são acionados e o foco se volta para o crescimento e alcance da escalabilidade, mirando custo de aquisição e valor do cliente para a empresa, número de usuários ativos, receitas e rotinização;
- *Scale-up* ou Expansão – *startups* nesta fase, em geral, cresceram em faturamento ou em quantidade de funcionários e direcionam sua atenção para mais investimentos e até mesmo internacionalização.

Figura 3 – Ciclo de vida das *startups*.

Fonte: coletado junto ao sítio Abstartups (2018); <https://abstartups.com.br/>.

Por fim, o conceito fundamental que este trabalho espousa é o de *growth hacking*, uma prática que usa a criatividade, raciocínio analítico e métricas sociais para venda de produtos e

ganho de exposição, passos que são adicionados às tarefas de aquisição, retenção e monetização de utilizadores de forma mais eficaz (HUMPHREY, 2013).

De acordo com Brown (2013), essa prática se relaciona com elementos como melhoria da experiência do usuário, características principais do produto, distribuição e ações inerentes, vantagens para usuários conquistarem não-usuários e alinhamento entre uma técnica e uma proposta de valor.

A figura 4 destaca em parte, o renomado modelo de Patel e Taylor (2013) como um dos modelos de implementação de *growth hacking*, cuja experiência considera as seguintes etapas:

- Definir objetivos - o processo é iniciado com a definição de objetivos acionáveis;
- Uso de ferramentas de análise de dados – com o apoio destas ferramentas são monitorados objetivos; mensurados e estudados comportamentos de usuários, e geradas hipóteses para melhorias na interação com o público;
- Alavancagem - são priorizadas as ações que permitam alavancar os objetivos definidos de forma mais rápida e com menor custo;
- Experiência – são feitos os ciclos de extração de dados a fim de subsidiar o estudo do comportamento dos usuários, bem como propiciar a percepção e o enquadramento dos pontos fracos e fortes do processo;
- Otimização - os dados extraídos são utilizados para ajustes e melhoria contínua dos resultados, a fim de otimizar a próxima experiência.

Figura 4 – Modelo para implementação de *growth hacking*.



Fonte: Adaptado de Patel e Taylor (2013).

Inspirados na metáfora para aquisição, ativação, retenção, recomendação e rendimento, taxada de funil AARR, que explicita as fases e decisões críticas de uma estratégia digital (MCCLURE, 2007), Patel e Taylor (2013) desenvolveram inspirados em seu próprio modelo de implementação, um funil de táticas para práticas de *growth hacking*, dividindo-o em três níveis estipulados e ilustrados na figura 5.

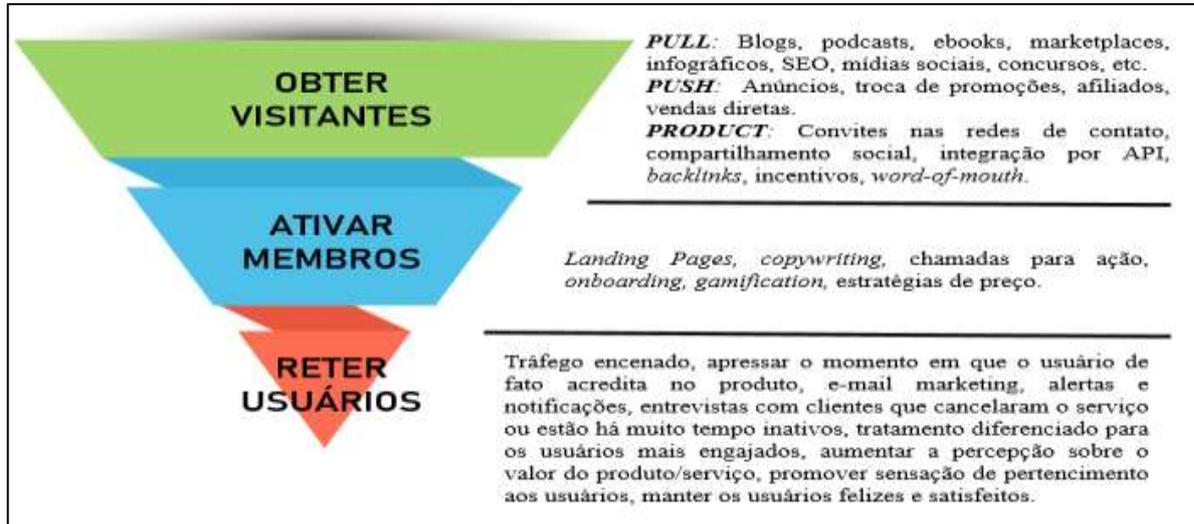
O primeiro nível corresponde a obter usuários visitantes para um *website* ou aplicativo. Aqui as táticas se dividem em um elenco exibido no quadro 2.

Quadro 2 – Táticas para capturas de clientes em *websites*.

Tática	Significado
<i>Pull</i>	abrange as estratégias em que se busca incentivar, seduzir, o usuário a ir até o <i>website</i> ou aplicativo
<i>Push</i>	faz-se uso da força das ações promocionais para empurrar o público para página
<i>Product</i>	objetiva que os usuários tragam suas redes de relacionamento para o <i>site</i> e, por isso, este viralize

Fonte: Baseado em Patel e Taylor (2018).

Figura 5 – Funil de táticas para implementação de práticas de *growth hacking*.



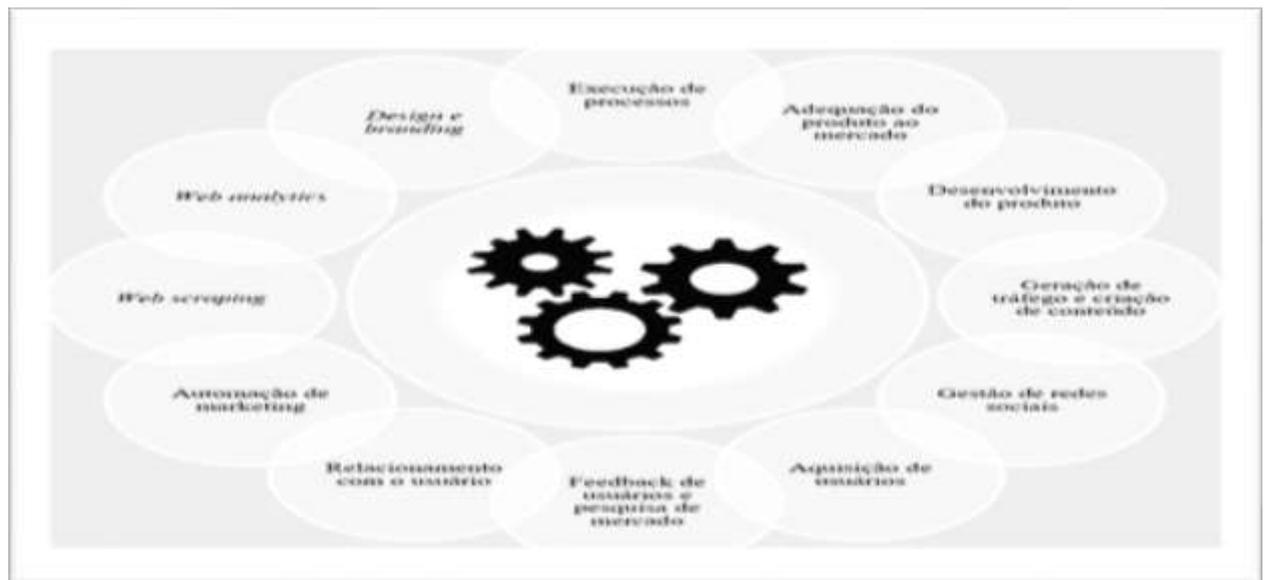
Fonte: Baseado em Patel e Taylor (2013).

O segundo nível é o de ativação de um usuário, que significa levá-lo a tomar alguma ação em relação ao produto, guiado pela própria tática, a fim de conseguir seu *e-mail*, fazer com que ele crie uma conta, leia, comente ou compartilhe algum conteúdo, compre algo etc.

Por fim, no nível de retenção de usuários, o terceiro nível, objetiva-se que os membros passem a consumir o produto habitualmente, enfatizando a lealdade ou fidelização.

Para que a aplicação dessas táticas seja possível, sob o ponto de vista mercadológico, ferramentas de tecnologia da informação automatizam ações, trazem novas informações, potencializam produtividade e resultados e dão autonomia ao time de marketing (RESULTADOS DIGITAIS, 2015), para encetar ações de *growth hacking*. A figura 6 ilustra os tipos de ferramentas que suportam ações de *growth hacking*.

Figura 6 – Miríade de ferramentas acionáveis para *growth hacking*.



Baseado em Bustillo (2016) e Siqueira (2018).

A apropriação dessas ferramentas varia de acordo com os objetivos determinados para implementação de *growth hacking*, bem como acomodam-se ao uso das táticas escolhidas pela *startup*.

Também podem trazer o conforto de uso de táticas que já são empregadas no marketing digital (SIQUEIRA, 2018) e isto pode incidir em resultados mais apropriados aos intentos das campanhas, pois resgatam a experiência do time, a desenvoltura no uso de ferramentas e a postura lépida que as ações de busca por clientes (BUSTILLO, 2016) e por sua sedução requerem em ambiente tão acirrado.

Feitas e descritas em síntese as incursões à cata de conceitos literários, dedica-se agora ao tratamento dos aspectos metodológicos.

### **Procedimento metodológico**

O estudo sobre como *growth hacking* contribui para o crescimento de bases de clientes de *startups*, situa-se, se tomadas as lições filosóficas de Creswel (2010), na convergência de influências pós-positivistas e pragmáticas, em razão da sua preocupação com aplicações e orientação para prática no mundo real, o que, de soslaio, lhe impinge o selo de aplicado e o caráter exploratório, devido ao desconhecimento sobre a condução de estudos acadêmicos rasantes ao uso de *growth hacking* por *startups* na cidade do Recife.

Sendo assim, há a intenção de ampliar a familiaridade e compreensão do tema em perspectiva, a fim de permitir a elaboração de questões pertinentes ao problema e facilitar a determinação de variáveis a serem consideradas em um contexto futuro de pesquisa, requisitos que adornam a adesão do presente trabalho aos ensinamentos pacificadores de Gil (2008).

Considerando ainda as postulações sobre abordagem de pesquisa (FLICK, 2013), este estudo valeu-se de um número reduzido de escutas para angariar uma compreensão sobre o problema, executando a coleta de dados no ambiente natural dos participantes ou via chamada telefônica em vídeo, preocupando-se com o entendimento dos fenômenos sob a perspectiva dos respondentes. Por essas razões, foi guiada pela abordagem qualitativa.

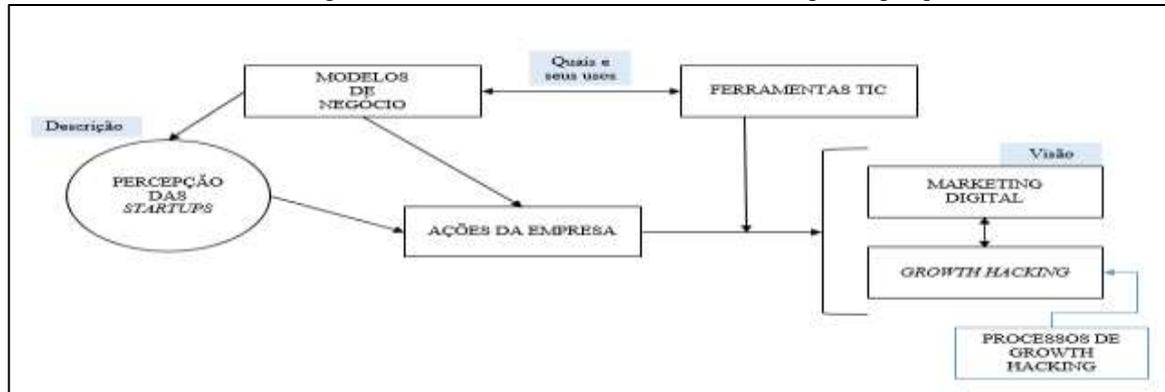
Adotou-se ainda uma postura metodológica indutiva no processo da investigação (CRUZ; RIBEIRO, 2003; TEIXEIRA, 2007), visto que a partir de fatos particulares das *startups* estudadas foram tiradas conclusões genéricas. E como estratégia para coleta e análise de dados, optou-se pelo estudo de campo que proporciona maior aprofundamento da questão proposta e seu planejamento admite maior flexibilidade, permitindo até mesmo a reformulação dos objetivos ao longo da pesquisa (GIL, 2008).

Sumariando, esta pesquisa sofreu influências pós-positivistas e pragmáticas, tendo natureza exploratória e abordagem qualitativa sob um método indutivo, utilizando-se do estudo de campo como estratégia metodológica.

O desenho da pesquisa empreendido em campo se estruturou em fases tipicamente sequenciais. A fase preliminar para seleção de *startups* ocorreu mediante busca na plataforma *Startupbase* da Abstartups, utilizando como critério de seleção a chave de a *startup* estar alocada na cidade do Recife. Em seguida, no *pool* resultante, verificou-se quais *startups* estavam cadastradas no *cluster* Mangue.zal, também por acesso a dados disponíveis no *site* da comunidade. Isto feito, foi solicitado a estas empresas que indicassem profissionais que atuassem com inovação na cidade do Recife, a fim de que se buscasse contatos em grupos de mídias sociais para que além daqueles profissionais fossem alcançados profissionais de marketing atuantes no Recife. Esta fase foi dada como concluída com o aceite de indicações efetuadas pelos próprios profissionais selecionados como entrevistados. A segunda fase, a coleta de dados, ocorreu após a execução de um pré-teste do *script* para a escuta dos respondentes selecionados e ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2021. Para a terceira fase, idealizou-se a apuração das conjecturas previstas nos objetivos de pesquisa, segundo um modelo de análise e uma categorização conceitual temática a priori (BARDIN,

2006). A ideação para esta etapa do procedimento metodológico é esboçada na figura 7 e foi guia para a interpretação dos dados obtidos e alcance dos resultados da pesquisa.

Figura 7 - Modelo de análise de dados adotado para a pesquisa.



Consoante a esse modelo e consequente com processo de busca de resultados, optou-se por realizar uma categorização do conteúdo em temas interessantes à pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas de acordo com a diagramação da análise temática.

## Resultados

Para melhor enquadramento e análise das 13 entrevistas, as *startups* foram nomeadas de S1 a S13 e os respondentes de R1 a R13.

Em relação às características dos respondentes, apenas três respondentes das empresas S5, S6 e S12 eram do gênero feminino, ratificando a baixa presença de mulheres empreendendo, e em programas de aceleração de *startups* (STARTSE, 2020).

## Visão Geral

A faixa etária predominante nas pessoas alcançadas situou-se na faixa dos 25 a 35 anos, cerca de 77%, ratificando a tendência de se achar uma geração mais jovem no comando destas empresas, os quais por sua vez são mais propensos a uma cultura organizacional menos tradicional, ao passo que também já têm maturidade para conduzir seu trabalho em empresas com modelos de negócio inovadores e de risco.

Ainda como característica geral, notou-se que os próceres estavam bem familiarizados com ferramentas de TIC que dão suporte ao exercício das suas funções. Isto pode ser revelador, pois mais de 50% dos próceres ouvidos eram da classe diretiva, o que reforça o que se constataria na revisão de literatura de que *startups* possuem organogramas enxutos, em que até o alto escalão da empresa assume funções diversificadas, visto que há menor disponibilidade de recursos para contratação de capital humano fazendo com que as competências individuais dos empreendedores se destaquem (LERNER, 2010; MASON; BROWN, 2013; SIGMUND; SEMRAU; WEGNER, 2015).

Os recursos reduzidos também podem justificar o fato de haver apenas um profissional especialista em *growth hacking* no nível operacional, que é dominado por analistas de marketing, função mais generalista. Além disso, a falta de conhecimento aprofundado sobre o termo *growth hacking*, ainda que ações da prática sejam realizadas em algum estágio, também dificulta a absorção de *growth hackers* pelo mercado formalmente.

Traçado um perfil singular do universo escutado, adentra-se ao seguimento do modelo de análise de dados da pesquisa, ancorando no primeiro de seus portos, qual seja, um relato breve sobre cada uma das empresas alcançadas, a partir da compilação das falas dos entrevistados acerca destas características. O quadro 4 sumariza os elementos principais encontrados nas empresas alcançadas.

Quadro 4 – Elementos gerais do modelo de análise para as *startups* da pesquisa.

#	Público Alvo	Característica de <i>startup</i>	Fase - CVO	Produtos
S1	Grandes corporações que estão interessadas em sensores inteligentes	Produtos inovadores, com forte base tecnológica, altamente escaláveis	Entre Operação e Tração	Mobiliário urbano sensores inteligentes baseados em IoT e energia solar
S2	Firmas de modelo de negócios receita recorrente	Solução de base tecnológica	Tração	Plataforma <i>online</i> de gestão financeira e faturamento
S3	Segmentos variados	Solução de base tecnológica	Operação	Solução tecnológica para gestão de projetos /equipes
S4	Segmento de transportadoras e embarcadoras (logística)	Produto tecnológico flexível e diversificação	<i>Scale Up</i>	<i>Software online</i> para gestão de transporte de carga
S5	Médicos e demais profissionais de saúde	Produto inovador de base tecnológica	Tração	Plataforma para gestão de clínicas médicas
S6	Donos de bares, restaurantes, fornecedores do ramo alimentício	Produto escalável, com MVP validado – passou por processo de aceleração	Operação	Plataforma colaborativa <i>online</i> do ramo de <i>food service</i>
S7	Pequenos empresários interessados em realizar ações de marketing digital	Soluções que promovem inovação digital	Tração	Soluções de <i>branding</i> , marketing montagem de <i>sites</i> e <i>blogs</i>
S8	Micro e pequenas empresas cujos negócios estão em fase de crescimento	Forte base tecnológica e soluções que visam a transformação digital	Operação	Plataforma de comércio eletrônico
S9	Empresas de 5 a 10 funcionários, com produto digital e em expansão	Empresa enxuta que oferece soluções inovadoras	Operação	Soluções de <i>Inside Sales</i>
S10	Empresários ou profissionais de tecnologia estadunidenses	Produtos e serviços de base tecnológica	Ideação	Produtos de inovação digital
S11	Varejistas que vendem produtos físicos e moda, no Instagram® e WhatsApp®	Produto estável, validado pelo mercado e em fase de escalonamento	Tração	Plataforma de vendas <i>online</i> para varejistas
S12	Mulheres que sofrem violência doméstica e empresas que as empregam	Forte base tecnológica, equipe enxuta e produto escalável	Operação	Acolhimento, orientação e atendimento para mulheres sob violência doméstica
S13	Segmentos variados	Empresas tecnológica de alto risco	Ideação - operação	Soluções de <i>branding</i> e marketing digital

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

Percebe-se que:

- O público é bastante variado entre as *startups*, abrangendo de micro empreendedores a grandes corporações;
- O oferecimento de soluções que promovem inovação e apresentam forte base tecnológica foram as características mais recorrentes;
- No que concerne ao ciclo da fase vida predominaram as fases de operação e tração, em que o crescimento e consolidação da base de clientes são desejáveis, sendo assim, empresas interessantes para a adoção de *growth hacking*;
- São oferecidos produtos de diferentes níveis tecnológicos, a depender do nicho em que estão inseridas. Todavia, o MVP é buscado e a evolução ocorre.

### Modelos de Negócios

Ato seguinte, para as empresas caracterizadas, foram buscadas ideias sobre a execução de negócio, o ambiente de inserção e o modelo de negócio instituído, tidos como itens determinantes e intervenientes para ações tanto de marketing quanto de *growth hacking*.

Todas treze *startups* alcançadas ancoram-se em um modelo de negócio e buscaram situar-se no ambiente, respeitando as conveniências deste e valendo-se de ações distintas para angariar clientes neste ambiente.

O R1 vê a *startup* como um modelo de negócio que deve ser de base tecnológica, enxuto e escalável. Nesse modelo, segundo suas próprias palavras, segue-se um formato de “errar barato e errar rápido” (R01), o que envolve testes e aprimoramentos contínuos e em pouco espaço de tempo. A *startup* já encontrara o seu MVP e por estar operando e com base de clientes, os processos estavam sendo aprimorados e os produtos deixando de ser artesanais para se tornarem fabris, a fim de aumentar a capacidade de produção e venda.

O R2 considera que sua *startup* é uma empresa que possui um modelo de negócio inovador, de base tecnológica, sendo uma empresa enxuta, de alto risco e alto potencial. A empresa já possui uma base de clientes significativa e uma equipe de trabalho madura, aparentando uma sólida definição de seu modelo de negócios e tirante a estar em evolução, graças ao fator pessoal que aparentou estar bem resolvido.

Para o R3, sua *startup* não atende a um modelo de negócio propriamente dito, até pela pluralidade de seus nichos, configurando-se como um provedor de um tipo específico de serviço. Como depende das ações de clientes, reportou que o modelo não era tão bem definido, restando consistir se isso é fato isolado ou característico de segmento e em que afeta marketing e *growth hacking*.

A S4 possui aproximadamente 6 mil clientes, sendo 99% transportadoras e 1% embarcadores e essa base de clientes foi formada inicialmente a partir de *Outbound Marketing*. De acordo com R4, seu modelo de negócio é inovador, tendo como características a liberdade criativa, a flexibilidade de trabalho, ações de endomarketing e produtos escaláveis. Em tese o modelo da S4 é aquele apregoado como o mais flexível e transformador dos modelos de negócio baseados em TI (DE REUVER et al., 2009).

No que concerne à modelagem de negócios, a S5 enfoca ter base tecnológica que permite uma transformação digital para seus clientes, no entanto, em relação à cultura organizacional, R5 admitiu que sente que o ambiente se assemelha ao de empresas tradicionais. Grande parte da base de clientes foi formada a partir dos contatos do fundador, que é médico, e de indicações dos próprios clientes, restando o foco maior nos não médicos pelo valor do *ticket* do produto. Aqui percebe-se um modelo de negócio com feição modernizada gerido e direcionado a esferas tradicionais, o que não deixa de ser um contraponto interessante levantado pela pesquisa, considerando o espírito *startup* perseguido, e, portanto, digno de registro.

S6, a seu turno, possui um modelo de operação enxuta e tem capacidade de escalar o modelo de negócio sem grande aumento de estrutura ou custos, apenas focando na eficiência dos serviços. A formação da sua base de clientes ocorreu partir da rede de contato dos sócios. Os esforços de marketing foram direcionados apenas para os empreendedores, visto que os fornecedores são selecionados pela demanda do produto que oferecem. O modelo identificado é mais pragmático sendo, talvez mais esperado para empresas recentes e não para S6.

Não se pode afirmar com efetividade a detecção de um modelo de negócios típico na *startup* 7. Pelo que se pôde deduzir a empresa opera ao sabor da análise de mercado. Durante a execução deve ocorrer acompanhamento contínuo, e após o encerramento do prazo, é feita a análise de resultados. Caracteriza-se, pois, como uma organização tipicamente orientada a projetos (RABECHINI JR et al., 2011). Seu modelo de estratégias de crescimento foi criado pela própria empresa a partir das suas metas e objetivos e R7 entende que, apesar de existirem diversos modelos disponíveis no mercado, utilizar um modelo próprio é mais assertivo.

Reforçando o lado mais compenetrado dos modelos de negócio de base tecnológica (CARVALHO; SUGANO, 2016), S8 possui um modelo escalável, de alto risco e alta rentabilidade, que reflete a evolução do mercado. A base de clientes começou a ser formada inicialmente por compradores do *software* comercializado, expandindo-se depois para empreendedores que buscavam consultoria em negócios, presença digital e inovação. A proximidade com a Universidade ajudou a compor a base. Nitidamente a expansão deste

modelo utiliza-se dos referenciais de correntes e comunicação boca-a-boca, sendo bastante identificado em empresas de perfil de incubação original (ZOUAIN; SILVEIRA, 2006).

A apuração do modelo de negócio para a S9 realçou a máxima de uma ideia e um produto, em consonância com uma empresa que busque um produto digital e queira expandir suas vendas (AMORIM, 2007). De fato, a base de clientes se formou inicialmente com foco em outras empresas B2B e em um modelo de negócio de alto risco e incerteza, com alto investimento em SEO. Há improviso neste tipo de modelagem de negócios e forte dependência de um nicho ou comprador único.

Não foi possível identificar um modelo específico para a S10, mas para S11 fora vislumbrado uma modelagem de alto risco, dado ao grau de inovação e à taxa de crescimento em curto tempo. A ousadia e a perpétua vontade de inovar são as principais características que, para R11, fazem da S11 uma empresa de sucesso. Sua base de clientes se formou a partir de estratégias de mídias digitais e participação em eventos de moda. A pandemia veio mostrar a vulnerabilidade desse modelo e certamente impacta positiva e negativamente as ações de marketing e *growth hacking*.

A S12 adota um modelo híbrido de negócios fazendo conviver geração de receitas e por se tratar de um produto de cunho social, tem seriamente ameaçada a estrutura para manutenção do negócio. Isto suscita uma razão de peso para a revisão do modelo de negócios de operação da *startup*. A mudança de perspectiva incluiu um produto corporativo, que se tornou o foco da empresa, na busca por clientes rentáveis, para preservar a atuação da empresa.

Por fim, no caso da S13, o modelo de negócio também foi reformatado. A captura de clientes, essencial tanto para o marketing quanto para o *growth hacking*, orientou-se pela busca de indicações, eventos presenciais e *online* com parceiros e geração de *infoprodutos*, que resultam de investimento em tráfego pago. Quanto às estratégias de acompanhamento das ações, o respondente 13 evidenciou as reuniões, nas quais se “vai muito de *feeling*, o que é um pecado”, reconhecendo que não ter uma estratégia amadurecida para acompanhamento é uma falha da empresa na mensuração da eficiência de uma ação.

Fazendo-se uma síntese da busca da existência de modelos, percebe-se que os modelos de negócio existem e prezam por ações de cunho comunicacional, de diversos motes e têm intensa repercussão tecnológica, não sendo, porém, estanques; isto é, acompanham dinamicamente as flutuações do ambiente e evoluem para dar cobertura às ações de marketing e à captura de clientes, projetando uma visão de *growth hacking*, como denota a figura 10, na qual também se pode perceber que as empresas tentam se adequar ao ambiente e às pressões externas para se manterem competitivas e consolidarem sua base de clientes. Quer se crer que as flutuações e indefinições efetivas sobre a pertinência de um modelo de negócio venha a prejudicar a implementação de ações de marketing digital, bem como de *growth hacking*.

Figura 8 – Modelos de negócios das *startups* estudadas na pesquisa.



## Marketing Digital e Ferramentas de Tecnologia da Informação

Na direção do resgate a ações de marketing digital, com uso de ferramentas TIC em sua implementação, foram detectados diversos tipos de tradição na vocação das *startups*. Isto não quer dizer que não haja modernidade à disposição, mas apenas que há empresas que ainda adotam procedimentos compatíveis com o marketing tradicional mesmo que a função exercida pela empresa em campo usufrua de esquema tecnológico compatível.

Neste mesmo sentido, pôde-se arguir que as práticas de marketing digital estão implantadas em distintos níveis de sofisticação e usufruem de largo arsenal de *software* de diferentes tipos. Todavia o marketing apresenta diferentes níveis de articulação no contexto das implementações nas empresas alcançadas. Esta sincronia de modernidade ferramental e anacronismo em gestão, pode ser até motivo para conjecturar a alta mortalidade das empresas e merece ter aprofundamento de estudo. Configura, no entanto, no escopo de marketing digital, elo indelével à cadeia evolutiva e à sintonia que se quer retratar. O quadro 5 identifica este resgate.

Quadro 5 – Uso de táticas de marketing digital baseadas em tecnologia da informação nas *startups* estudadas.

	Marketing Digital	Táticas e Ferramentas	Captura de Clientes
S1	Inexistente (planejado, mas não implementado)	Aponta Marketing Tradicional Participação em Eventos	<i>Networking</i> de sócios Linkedin® - CRM
S2	Processo Informal (baseado em expertise do time) - Redes Sociais Tráfego Pago	<i>Blog</i> - <i>Newsletter</i> -RD Station® - Gerenciador de Anúncios - Word Press®	<i>Bullseye Framework</i> - CRM – <i>Chat</i> - Sucesso do Cliente
S3	<i>Inbound Marketing</i> SEM - SEO NPS - Anúncios do Google	RDStation, Trello® FollowUp®, Analytics®, Pipedrive®,	Essencialidade das Ferramentas
S4	<i>Inbound Marketing</i> - Anúncios em Plataformas - <i>Outbound Marketing</i>	Plêiade de Ferramentas	Ações Assertivas - Cruzamento e captura de Dados - Indução
S5	<i>Pop-ups</i> , <i>Chat</i> - Redes Sociais <i>Inbound Marketing</i> - Mídia Paga	Falta Investimento - Não Uso de Táticas - Capacitação	Não Planejamento Real
S6	Google Meu Negócio Mídia Paga - <i>Lives</i> com parceiros	Sem Sofisticação Uso Simples de Redes Sociais	Relação <i>Offline</i> – Indicações Ligações e Visitas ao Cliente
S7	CMS <i>Inbound Marketing</i>	Trello® - Mlabs® Google Suite® - Pacote Adobe	Planejamento Mensal Ligações e Visitas
S8	Tráfego Pago - Redes Sociais Guerrilhas - Lançamento Meteórico – Parcerias	Mlabs® - Anúncios Facebook - Analytics®, - Pacote Adobe - Canva® - Wordpress®	Time de Vendedores <i>Landing Pages</i>
S9	Redes Sociais - Tráfego Pago - <i>Inside sales</i> <i>E-mail marketing</i> <i>Inbound e Outbound Marketing</i>	Plêiade de Ferramentas	Engajamento com o Cliente Treinamentos para Equipe
S10	<i>Blogs</i> - Redes Sociais <i>Newsletters</i> - Publicidade Paga	Não implementa Táticas - Anúncios - Sigma® - Canvas® Pacote Adobe	Ações de CRM
S11	Redes Sociais - Tráfego Pago	Não há processo formal Analytics®-Relatórios Internos	Uso de <i>Bot</i> Sucesso do Cliente –Indicações
S12	<i>Outbound Marketing</i>	Aponta Marketing Tradicional Participação em Eventos	Ações de CRM
S13	Redes Sociais - Tráfego Pago, Lançamentos Digitais - <i>e-mail</i> Marketing - <i>Gamificação</i>	Não Planejadas- Ferramental corriqueiro- GSuite® - Mlabs® Hotmart® - Mailchimp®, To Do Ist®, VN® - Imove®. Pacote Adobe	Uso Intenso de Whatsapp®

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2021).

Ato contínuo foram analisadas as táticas de *growth hacking* propriamente ditas.

### Ações de *growth hacking*

A trama perseguida na análise desta ações em consonância com o molde de análise apresentado, tem espaço muito maior no relato dissertativo base deste texto e percorreu o modelo geral de análise traçado antes, ratificando-o, no sentido de que os fatores ambientais interferem juntamente com o modelo de negócios estabelecido na rotina de funcionamento das *startups*, conduzindo-as ao marketing, a princípio digital para fidelização de clientes e que este caminho, baseado em uso intenso de tecnologia da informação e análise de dados, aciona ações de *growth hacking*, via solução específica a cada empresa, mas com traços de comunalidade e esta nova atividade é crucial ao incremento da base de clientes.

Sendo assim administrada pôde-se separar as *startups* em quatro segmentos de acordo com o perfil de suas ações, a saber: *startups* de feição tradicional, *startups* de feição intermediária, *startups* de feição elaborada e *startups* de feição avançada.

Cada um destes segmentos revelou ações ameahou um conjunto de práticas e ferramentas que gerou uma modelagem guia para as ações. Abaixo, em síntese, apresentam-se as grandes linhas.

Três *startups* no contexto mostraram-se bastante similares no enfrentamento do fenômeno *growth hacking* e curiosamente têm como ponto em comum a não prática efetiva de marketing digital, sendo mais adeptas de soluções vinculadas ao marketing tradicional, embora usem ferramentas usuais em processos mercadológicos, de comunicação e de gestão com artefatos computacionais, inclusive com práticas tipo CRM para captura de clientes. O excerto abaixo é significante deste tipo de postura.

“Eu entendo que é uma ferramenta de crescimento de base de clientes, tá? Mas a palavra *hacking* me deixa um pouco incomodado, principalmente por a gente ser uma empresa de tecnologia. Eu imagino que seja uma coisa de ferramentas, processos, métodos, para captura de base de clientes a partir de base de dados pré-existentes”. (R01).

Acredita-se, como insinuou R12, que treinamentos e *workshops* feitos durante a mentoria de aceleração, alertam sobre estratégias voltadas para o crescimento da *startup* como um todo, sendo possivelmente *growth hacking* uma delas, arrematando: “talvez por nunca ter testado, minha visão seja limitada” (R12). Já R05 revelou desconhecer até como seria um passo-a-passo de uma ação de *growth hacking*.

Assim, a análise deste primeiro *cluster* de *startups* aparenta ser requisito para instituir *growth hacking*, ter além de estrutura e modelo de organização definidos, uma boa estratégia e conhecimento de ambiente de mercado e um efetivo marketing digital – mesmo que embrionários – em vibração.

Outras três *startups* alcançadas expuseram um grau de incipiente a mediano de marketing com bom uso de ferramentas, mas com pouco disciplinamento de uso de táticas de marketing digital, as quais, por hipótese são consideradas como antecedentes do *growth hacking*. As características predominantes para que nelas se busquem ecos de *growth hacking* foram a percepção de existir referendadas por ações apenas convencionais ou pouco esmeradas para uso das possibilidades de *growth hacking* e mesmo de marketing digital para captura de clientes.

Neste trio de *startups*, taxado de intermediário, R13 definiu-se como não especialista no assunto, mas arvorou-se a um conceito [“uma busca incessante de canais para o crescimento da base de clientes” (R13)], sustentando ainda que a ideia da empresa é no futuro ter um especialista em táticas voltadas para crescimento, o *growth hacker*, do qual R13 estima exigir conhecimento de marketing, tráfego, capacidade de analisar dados e saber se comunicar com o setor de desenvolvimento.

As *startups* incluídas neste grupo já foram desafiadas a expor qual o seu pensamento sobre um modelo de processo para a ação de *growth hacking* e os resultados a que se chegaram revelam variantes críveis e passíveis de implementação.

O próximo *cluster* arranjado congrega empresas em que a ação de marketing digital já se direciona à sofisticação e por isso mesmo foi taxado de elaborado, dado a ter como traço comum mais refinamento no trato das ações mercadológicas e tecnológicas.

Para a maioria das empresas neste grupo, como a S2, *growth hacking* “é uma forma de fazer marketing, muito adaptado ao momento em que a gente vive, em que a gente tem um volume de dados muito grande” (R02). Já R3 defendeu que mais do que uma ação, ou um modelo, *growth hacking* é uma mentalidade, que deveria estar entre as competências de um fundador de *startup*, ou ser mandatória a presença de um *growth hacker* quadro funcional. Por fim, revelando a evolução quanto ao questionamento sobre a necessidade de existir ou não um especialista na empresa, o *growth hacker*, R11 disse que já houve um profissional que prestou este tipo de serviço na *startup*, quando a solução ainda estava em MVP.

Verificando-se como a mais incipiente das empresas que pensavam no modelo de processo neste grupo, S11 reportou na voz de R11 que caso precisasse definir um modelo de *growth hacking*, inspirar-se-ia “em casos de sucesso e também recorreria a livros, como o de Sean Ellis, para adaptar à realidade da SUA empresa”. Entretanto, apregoou que primariamente há a necessidade de validar os canais e estruturar o marketing digital da empresa, antes de pensar em *growth hacking*, justo o mote central desta paródia dissertativa.

Concluindo a análise desta seção, apurou-se, como dantes, a expectativa de implementação de um processo *growth hacking* e buscou-se aquilatar quais os detalhes de cada implementação, percebendo-se que as roteirizações neste *cluster* seriam mais avançadas que as do *cluster* anterior, dado ao fato de se ter verificado um salto qualitativo na percepção da existência do marketing digital nas empresas que o formam.

Finalmente, duas *startups* aninharam-se no vértice taxado de avançado no contexto por já empregarem processo e ações *growth hacking* em vigência. Nessas empresas, os objetivos da ação devem estar alinhados aos objetivos gerais da organização e são traçados a partir do sistema OKR ou definidos para atender a demanda de ações sazonais.

Os indicadores são estabelecidos, definidos os seus responsáveis e o tempo para suas realizações, além das ferramentas necessárias para testes, execução e acompanhamento.

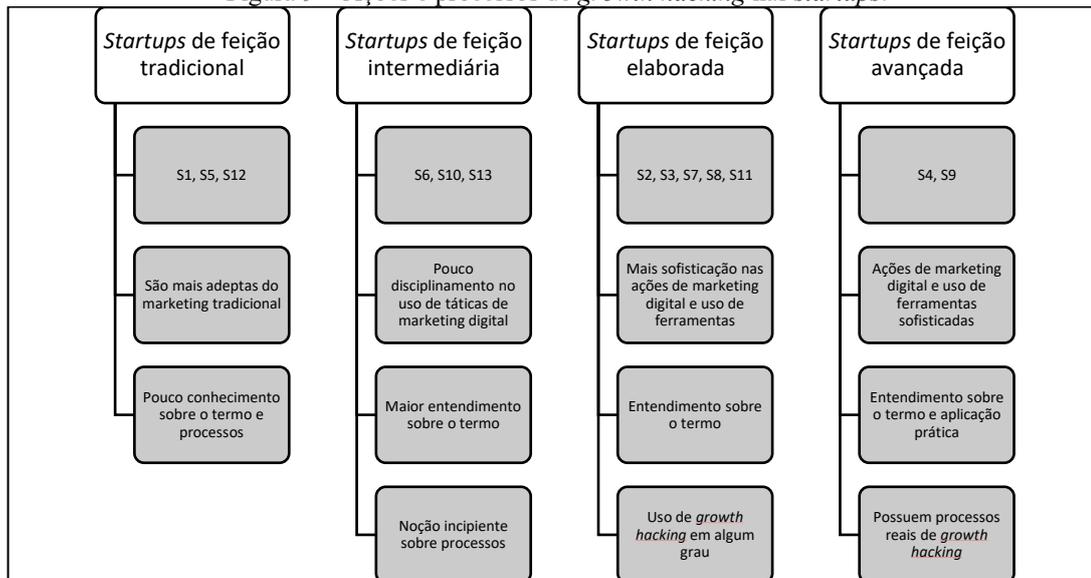
A validação e a análise dos resultados valem-se de ferramentas como Google Analytics<sup>®</sup>, Pipedrive<sup>®</sup>, RD Station<sup>®</sup>, Unbounce<sup>®</sup> e quando se trata da análise da tática de SEO, são utilizados o Google Search Console<sup>®</sup> e Semrush<sup>®</sup>. O mais importante, segundo o R4, é o aprendizado extraído do processo de execução da ação.

Para analisar seu crescimento, inclusive da base de clientes, a empresa tem uma operação bem definida a partir dos dados de qualificação dos *leads*. O índice de venda de novos produtos e produtos adjacentes para clientes também é considerado fator de crescimento.

Em adendo, R9 compreende e relatou seu entendimento sobre o termo *growth hacking*, como: “para mim *growth hacking* é teste”, embora cogitado como solução para a clientela. Na S9, as ações de *growth hacking* foram planejadas a partir da experiência de mercado e cursos feitos pelo R9, mas ele informou que não implementou nenhum *framework* ou modelo específico. O entrevistado acredita que aplicar ações *growth hacking* acarretam no crescimento da base de clientes da empresa. No entanto, apesar das diversas capacitações oferecidas pela S9, e que contribuem para o fortalecimento de uma cultura voltada para crescimento, ainda não houve uma direcionada para aprendizagem em *growth hacking* para os funcionários.

As empresas elencadas como se pode ver já têm processos de *growth hacking* em funcionamento e embora não se forneçam detalhes de como se dá a real implementação, contemplado a miríade de ferramentas já utilizadas e o avanço do marketing digital já experimentado, ratifica-se que a invocação do marketing digital como base para o *growth hacking* com forte âncora processual e tecnológico.

A figura 9 sumariza as ações e processos de *growth hacking* nas *startups* pesquisadas.

Figura 9 – Ações e processos de *growth hacking* nas *startups*.

### A título de fecho

Evidenciou-se após o mergulho detalhado pelas linhas das entrevistas realizadas com os próceres de *startups* que direcionamento da ideia suscitada é plenamente crível e que a ideia consolidada que empresas passam por fases em suas vidas e nestas fases penetram em ambientes que as moldam e que por elas é influenciado se edificou.

Da mesma forma o ideário contido no modelo de análise adotado para implementar-se o resgate do campo, mostrou-se vigoroso, já que ostentou que a quase totalidade das empresas busca na estruturação para lidar com o ambiente de inserção – governado por estratégias e concorrencial- um modelo de gestão de negócios, quiçá intuitivo, é premente e nele a função mercadológica, marketing, desde os elementos tradicionais e *online* até os mais enredados em táticas e ferramentas que suportam a visão digital, são necessários e evolutivos, tanto em processos quanto em especificações até de pessoas.

Assim a preponderância do marketing digital como ação para captura e fidelização de clientes em *startups*, fato que se rotula como constatação campal - CC01.

Como consequência desta primeira constatação decorre a noção de que não se executa marketing digital sem o aporte de TI. Evidente então que se inventariando a plêiade de ferramentas disponíveis, constatou-se uma parafernália de aplicativos úteis e usáveis e no caso não apenas para o marketing digital; mas também com direcionamento ao *growth hacking*. A maior parte dos respondentes acredita que ferramentas de TI permitem visualizar dados, ajudam no maior conhecimento sobre o público-alvo das empresas, fato que se rotula como constatação campal 02 – CC02.

No que concerne ao conceito-chave pesquisado, *growth hacking*, configurou-se como um termo conhecido, o que não impediu de que o mesmo se confundisse com elemento de marketing. Também foi evidenciado que não se tem um processo padrão para modelar a atividade nem há grande preocupação por isso. Os profissionais que desempenham funções similares a de um *growth hacker* optam preferencialmente por aliar seu conhecimento em táticas de marketing digital aos modelos disponíveis do mercado e, por fim, adaptá-los para realidade de suas empresas. No geral, ainda que sem apego a um modelo ou processo bem definido de implementação, a maior parte dos respondentes reforçou a necessidade de definir objetivos, executar testes, analisar os dados gerados e aprimorar as ações como a constituição mor do *growth hacking* e que pode ser útil no incremento de base de clientes.

Assim se chega a uma constatação em campo de ordem 3 (CC03): *growth hacking* é reconhecido e ligado a uma onda sucessória na linha de marketing digital, mas não é ainda suficientemente compreendido como um processo formal e necessário, nem conseguiu se sobressair de seu ancestral para ganhar autonomia de representação e ser reconhecido como uma função de fatio independente, contudo por um viés de sombreamento ou com luz própria, auxilia na realização das funções mercadológicas, inclusive na aquisição ou incremento de bases de clientes.

Considerando então as três conjecturas aninhadas nas constatações de campo erigidas constata-se que:

- *Startups* necessitam de um modelo de negócios formalizado e aderente ao ambiente para serem tocadas, não se valendo de improvisado como atividade de gestão (CC01);
- Por aderir a este modelo, reconhecem a pujança do marketing e em especial o marketing digital no contato com o público-alvo e na realização de aspectos como prospecção, aquisição, retenção e fidelização de clientes como idealizado por Kotler (2017), valendo-se como nunca das ferramentas de perfil tecnológico de diversos tons (processuais, interativos, comunicativos, de tratamento e de gestão) (CC02);
- Idealiza-se a emergência de *growth hacking* de forma ainda incipiente e muito atrelado ao marketing, mas com uma forte vocação de exploração de dados e usos de táticas para melhor reconhecimento de públicos e de oportunidades de expansão de negócios. Tal função se quer modelável e ancorada fortemente no legado do marketing e no uso da TI (CC03).

Destaca-se assim a evolução e a sintonia inicialmente aventadas, ao lado da importância de todas as ferramentas de análise de dados para acompanhar o resultado dos testes das ações e estratégias mais assertivas para o alcance dos objetivos orgânicos, que estariam atrelados ao marketing, e visariam ampliar a base de clientes e sinalizariam para a emergência do *growth hacking*, que seria percebido como uma mentalidade, um aspecto cultural da organização, bem como um conjunto de ações visando o crescimento da empresa como uma prática de marketing digital.

Naturalmente o ambiente restrito de apuração e mesmo as limitações impostas por esta submissão impedem uma maior capacidade de generalização deste escrito, o que, no entanto, não lhe tiram a pertinência e atualidade necessárias, bem como a chance de continuidade, vislumbrada na compilação dos vários modelos de vivência arrecadados das *startups* alcançadas, no sentido da construção de um *framework* para a função de *growth hacking* em ambientes de empresas de base tecnológica.

## Referências

- ABSTARTUPS. **O momento da *startup* brasileira e o futuro do ecossistema de inovação.** 2018. Disponível em: <https://abstartups.com.br/por-dentro-do-startupbase/>
- AMORIM, A. N. G. F; DORNELAS, J. S. **Exportação de software via internet: um modelo para pequenas empresas brasileiras.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006.
- BROWN, M. **Growth Hacking Basics.** 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/morganb180/growth-hacking-101> .
- BUSTILLO, V. M. **Guía de herramientas para growth hackers.** Growth Hackers Lab. 2016.
- CHAFFEY, D., PATRON, M. **From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics.** *Data Digit Mark* 14, 30–45. 2012.

- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Gisella Narcisi, 2003.
- ELLIS, S. **Find a Growth Hacker for Your Startup**. 2010. Disponível em: <http://www.startup->
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Editora Penso. 2013. 256 p.
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. **Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados**. RAE-eletrônica, v. 1, n. 1, art. 6, p. 1-30, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITAHY, Y. **O que é uma startup?**. 2011.
- HEINDRICKS, P. E. **How Digital Technologies Are Enabling Consumers and Transforming the Practice of Marketing**. Journal of Marketing Theory and Practice, 22.2, pp 149-150, 2014.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. **Inteligência estratégica antecipativa e coletiva**
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- LAURINDO, D. M. L.; VENDRAME, M. C. R. **A origem e evolução do marketing**. In: XIX ENANGRAD, 2018, São Paulo. Gestão da Aprendizagem no contexto das transformações, 2018.
- LAURINDO, F. J.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. Gestão & Produção, São Carlos, v. 8, n. 2, p.160-
- LERNER, J. **The future of public efforts to boost entrepreneurship and venture capital**. Small Business Economics, v. 35, n. 3, p. 255–264, 2010.
- LESCA, H., JANISSEK-MUNIZ, R., FREITAS, H. M. R. **Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa**. In: ABRAIC, 2003.
- LIMA, J. C. F.; NASCIMENTO, L. L. L.; MORAIS, A. V. **Importância da tecnologia da informação: análise do atendimento de pacientes de uma maternidade**. Revista Eletrônica Gestão & Saúde. Vol.07, Nº. 01, Ano 2016 p. 309-26.
- MASON, C.; BROWN, R. **Creating good public policy to support high-growth firms**. Small Business Economics, v. 40, p. 211–225, 2013.
- MCCLURE, D. **Startup Metrics for Pirates**. 2007. Disponível em: <http://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>
- MENDONÇA, D. A.; TERRA, L. A. A. **Vantagens da implantação do CRM na indústria: uma análise**
- NELSON, M. **Growth Hacking Fundamentals: Real-world Uses Of Growth Hacking To Quickly Expand Your Customer Base**. 2016. 97 p.

- OLIVEIRA, L. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico**. REAd – ed. 40, v. 10, n.4, 2004.
- PATEL, N.; TAILOR, B. **The Definitive Guide to Growth Hacking**. 2013. Disponível em: <https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growthhacking/> .
- PATEL, N. TAILOR, B. **The definitive guide to growth hacking**. Weblog. 2018. Disponível em: <https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growth-hacking-chapter-1>. Acesso em 23/03/2020.
- PIATEK, A. **Growth Hacking Model for B2B SaaS Startups: Liquid Case**. Masters Degree in Management —School of Business and Economics (NSBE), Lisboa, Portugal, jan.2016.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- RABECHINI JUNIOR, R. *et al.* **A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura**. Gest. Prod., São Carlos , v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011.
- RATCLIFFE, J. **Business growth hacking: using trackable and testable methods to pursue growth**. Journal of Aesthetic Nursing. November, 2016.
- RESULTADOS DIGITAIS. **O guia definitivo do Growth Hacking: Teoria e Prática**. 2015. Disponível em: <https://materiais.resultadosdigitais.com.br/ebook-growth-hacking>
- REUVER, M.; BOUWMAN, H.; MACINNES, I. **Business model dynamics: a case survey**. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2009.
- SÁ, M. **Sobre organizações e outros escritos**. Olinda: Livro rápido, 2009.
- SAAVEDRA, J. L. **Growth hackers: piratas del mercadeo para empresas emergentes**. Debates IESA, v. XIX, n. 4, 2014.
- SARASVATHY, S. D. **O Método Empreendedor: Como os Empreendedores Peritos Criam Novos Mercados**. 2008.
- SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence and Analytics: Systems for Decision Support**. Pearson, 2014.
- SIGMUND, S.; SEMRAU, T.; WEGNER, D. **Networking Ability and the Financial Performance of New Ventures: Moderating Effects of Venture Size, Institutional Environment, and Their Interaction**. Journal of Small Business Management, Vol. 53, Issue 1, pp. 266-283, 2015.
- SIQUEIRA, J. G. **Um estudo exploratório para analisar o impacto da utilização do Growth Hacking em ambientes de participação eletrônica**. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia da Informação) – UNIFEI. Itajubá, 2018.
- TEIXEIRA, G. **A Questão do Método na Investigação Científica**. São Paulo: FEA/USP, 2007.
- TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para Gestão - Em Busca de um Melhor Desempenho Estratégico e Operacional**. 8ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2013.
- VEIT, D. *et al.* **Business models**. Business & Information Systems Engineering, 6(1), 45-53. 2014.
- YONGFOOK, J. **Growth Hacking Handbook: 100 tactics**. 2014. Disponível em: <https://www.growthhackinghandbook.com/>

ZOUAIN, D. M.; SILVEIRA, A. C. **Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica.** Cadernos EBAPE.BR, 4(3), 1 a 14. 2006.

ZANETTE, F. **Growth hacking: o que é e como aplicar em sua empresa.** Blog de Marketing Digital de Resultados, 2018. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-growth-hacking>.