



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARÍLIA BARRETO DE SANTANA

**O INCREMENTO DE CLIENTES E AS AÇÕES DE *GROWTH HACKING* EM
STARTUPS NO RECIFE: sintonia e evolução**

Recife

2020

MARÍLIA BARRETO DE SANTANA

**O INCREMENTO DE CLIENTES E AS AÇÕES DE *GROWTH HACKING* EM
STARTUPS NO RECIFE: sintonia e evolução**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão organizacional

Orientador: Prof. Dr. Jairo Simião Dornelas

Recife

2020

S232i Santana, Marília Barreto de
O incremento de clientes e as ações de *growth hacking* em *startups* no Recife: sintonia e evolução / Marília Barreto de Santana. – 2020.
135 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof.º Jairo Simião Dornelas
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2022.
Inclui referências e apêndices.

1. Inovação. 2. Tecnologia da informação. 3. Marketing digital. I. Dornelas, Jairo Simião (Orientador). II. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2022 – 083)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

O incremento de clientes e as ações de *growth hacking* em startups no Recife: sintonia e evolução

Marília Barreto de Santana

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 14 de dezembro de 2020.

Banca Examinadora:

Prof. Jairo Simião Dornelas, Dr., UFPE (Orientador)

Prof. Célio Andrade de Santana Júnior, Dr., UFPE (Examinador Externo)

Prof. Jefferson David Araujo Sales, Dr., UFS (Examinador Externo)

AGRADECIMENTOS

A Deus, que é minha fortaleza e sustentação.

Ao meu orientador, Prof. Jairo Dornelas, por toda contribuição e tempo dedicados a este trabalho.

À minha família e aos meus amigos pelo apoio e compreensão.

Aos meus colegas de classe pelo tempo e aprendizado compartilhados.

Aos membros do NEPSI – UFPE por todo suporte prestado.

RESUMO

Nos últimos anos houve um aumento de investimento em *startups*; no entanto, estudos estimam que 62% de *startups* selecionadas para receberem investimento no Brasil, encerravam suas atividades em até 5 anos após seu surgimento, se fazendo necessário traçar estratégias que facilitem seu crescimento. Entre essas estratégias, a presente pesquisa se debruça sobre o *growth hacking*, que se apoia nas táticas de marketing digital e ferramentas tecnológicas a fim de promover o incremento da base de clientes dessas empresas. De acordo com a Associação Brasileira de *Startups*, as *startups* do Recife formam o Mangue.zal, um dos principais *clusters* brasileiros, em que as que estão nas fases de operação e tração dos seus ciclos de vida, quando a busca pelo crescimento e consolidação da base de clientes é imprescindível. Por esse motivo, este trabalho visa averiguar, a partir da percepção de profissionais que atuam no marketing de *startups*, qual a contribuição da prática de ações de *growth hacking* para o crescimento da base de clientes de *startups* no Recife. Para tanto, esta pesquisa realizou um estudo de campo, que contou com a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. Foram realizadas 13 escutas que constatarem a existência de 3 *startups* de feição tradicional, mais adeptas ao marketing tradicional e com pouco conhecimento sobre o termo *growth hacking* e seus processos, 3 *startups* de feição intermediária que têm pouca disciplina no uso de táticas de marketing digital, no entanto possuem maior entendimento sobre o termo e uma noção incipiente sobre processos, 5 *startups* de feição elaborada que conhecem o termo, possuem mais sofisticação nas ações de marketing digital e uso de ferramentas e utilizam *growth hacking* em algum grau e, por fim, 2 *startups* com ações de marketing digital e uso de ferramentas sofisticadas, compreensão sobre o termo e aplicação prática e com processos reais de *growth hacking*. Assim, em síntese, em sua maioria, percebeu-se que os profissionais realizam ações de *growth hacking*, ainda que em seu dia-a-dia tais ações não sejam formalmente denominadas dessa forma, e acreditam que aquela prática favorece o aumento da base de clientes das *startups*, especialmente em consequência da análise dos dados decorrentes da aplicação dessa prática, suportadas por ferramentas tecnológicas.

Palavras-chave: *growth hacking*; *startups*; inovação.

ABSTRACT

In recent years there has been an increase in investment in startups; however, studies estimate that 62% of startups selected to receive investment in Brazil, closed their activities within 5 years after their emergence, making it necessary to outline strategies that facilitate their growth. Among these strategies, the present research focuses on growth hacking, which is based on digital marketing tactics and technological tools in order to promote the increase in the customer base of these companies. According to the Associação Brasileira de Startups, startups from Recife form Mangue.zal, one of the main Brazilian clusters, in which those that are in the operational and traction phases of their life cycles, when the search for growth and consolidation of customer base is essential. For this reason, this work aims to investigate, from the perception of professionals who work in startup marketing, what is the contribution of the practice of growth hacking actions to the growth of startups' client base in Recife. Therefore, this research carried out a field study, which used the semi-structured interview as a data collection instrument. 13 interviews were carried out, which found the existence of 3 startups with a traditional feature, more adept at traditional marketing and with little knowledge about the term growth hacking and its processes, 3 startups with an intermediate feature that have little discipline in the use of digital marketing tactics, however, they have a better understanding of the term and an incipient notion about processes, 5 elaborated-feature startups that know the term, have more sophistication in digital marketing actions and use of tools and use growth hacking to some degree and, finally, 2 startups with digital marketing actions and the use of sophisticated tools, understanding of the term and practical application and with real growth hacking processes. So, in summary, for the most part, it was noticed that professionals carry out growth hacking actions, even though in their daily lives such actions are not formally called that way, and they believe that that practice favors the increase of the base of startup customers, especially as a result of the analysis of data resulting from the application of this practice, supported by technological tools.

Keywords: growth hacking; startups; innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1(1)	Estruturas organizacionais formal e plana	13
Figura 2(1)	Ciclo de vida de <i>startups</i>	16
Figura 3(2)	Diferenças entre Empresas Tradicionais e <i>Startups</i>	19
Figura 4(2)	Marketing Digital x Marketing Tradicional	21
Figura 5(2)	Tecnologia da informação para negócios	22
Figura 6(3)	Diagrama conceitual da pesquisa	28
Figura 7(3)	Elementos e características das organizações	30
Figura 8(3)	Tipos de estratégia	32
Figura 9(3)	Evolução do marketing	33
Figura 10(3)	8 P's do marketing digital	36
Figura 11(3)	Evolução constatada no <i>mix</i> de marketing	37
Figura 12(3)	Grandes áreas da tecnologia da informação	39
Figura 13(3)	Técnicas de análise intensiva de dados	42
Figura 14(3)	Processo de apropriação da ciência de dados	43
Figura 15(3)	Método L.E.SCAanning aplicável à inteligência <i>antecipativa</i>	45
Figura 16(3)	Ciclo de vida de uma <i>startup</i>	47
Figura 17(3)	Modelo de processo implementação de <i>growth hacking</i> baseado em experiência	52
Figura 18(3)	Modelo de processo de implementação de <i>growth hacking</i> por lições aprendidas	52
Figura 19(3)	Modelo de processo implementação de <i>growth hacking</i> via <i>framework</i> P-EVP	53
Figura 20(3)	Funil de táticas de <i>growth hacking</i>	54
Figura 21(3)	Táticas usuais de <i>growth hacking</i>	55
Figura 22(3)	Ferramentas para <i>growth hacking</i>	57
Figura 23(3)	Modelo operacional da pesquisa	59
Figura 24(4)	Desenho da pesquisa	63
Figura 25(4)	Componentes da análise de dados no fluxo de análise de conteúdo	70
Figura 26(4)	Modelo de análise de dados adotado para a dissertação	71
Figura 27(5)	Modelos de negócios das <i>startups</i> estudadas na pesquisa	86
Figura 28(5)	Hipotético processo de <i>growth hacking</i> da S10	100
Figura 29(5)	Hipotético processo de <i>growth hacking</i> da S13	100
Figura 30(5)	Hipotético processo de <i>growth hacking</i> da S7	104
Figura 31(5)	Hipotético processo de <i>growth hacking</i> da S8	106
Figura 32(5)	Hipotético processo de <i>growth hacking</i> da S3	107
Figura 33(5)	Hipotético processo de <i>growth hacking</i> da S2	108
Figura 34(5)	Processo real de <i>growth hacking</i> da S4	110
Figura 35(5)	Processo real de <i>growth hacking</i> da S9	111
Figura 36(5)	Síntese da ideia perseguida na dissertação	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1(3)	Tarefas das áreas funcionais de uma organização	29
Quadro 2(3)	Categorias básicas de processos	30
Quadro 3(3)	Tipos de marketing na proposição tradicional	35
Quadro 4(3)	Soluções técnicas usadas no marketing digital	37
Quadro 5(3)	Modelos de negócio baseados em tecnologia da informação	40
Quadro 6(3)	Características de <i>startups</i>	46
Quadro 7(3)	Definições de <i>growth hacking</i> largamente encontradas na literatura de apoio	50
Quadro 8(3)	Características típicas do <i>growth hacker</i>	51
Quadro 9(3)	Táticas básicas para o primeiro nível do funil de Petel e Taylor	55
Quadro 10(3)	Táticas usuais de <i>growth hacking</i>	56
Quadro 11(3)	Ferramentas de <i>growth hacking</i>	57
Quadro 12(4)	Concepções filosóficas de pesquisa	60
Quadro 13(4)	Tipos de entrevista	65
Quadro 14(4)	Categorização temática dos dados	68
Quadro 15(4)	Características mor da análise de conteúdo	69
Quadro 16(5)	Elementos gerais do modelo de análise para <i>startups</i> da pesquisa – Entre fases	79
Quadro 17(5)	Elementos gerais do modelo de análise para as <i>startups</i> da pesquisa – Fase Ideação	79
Quadro 18(5)	Elementos gerais do modelo de análise para <i>startups</i> da pesquisa – Fase Operação	80
Quadro 19(5)	Elementos gerais do modelo de análise para <i>startups</i> da pesquisa – Fase Tração	80
Quadro 20(5)	Elementos gerais do modelo de análise para <i>startups</i> da pesquisa – Fase <i>Scale Up</i>	81
Quadro 21(5)	Ferramentas tecnológicas que suportam as ações de marketing digital na S4	87
Quadro 22(5)	Ferramentas tecnológicas que suportam as ações de marketing digital na S9	92
Quadro 23(5)	Uso de táticas de marketing digital pelas <i>startups</i> estudadas	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1(3)	Principais razões para fracasso de <i>startups</i>	48
Gráfico 2(5)	Gênero dos respondentes da pesquisa	73
Gráfico 3(5)	Faixa etária dos entrevistados da pesquisa	74
Gráfico 4(5)	Cargos e funções dos respondentes ouvidos nesta pesquisa	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	CONTEXTO DO ESTUDO	18
2.1	Ambiente	18
2.2	Cenário	20
2.3	Problema	22
2.4	Objetivos	25
2.4.1	Objetivo geral	25
2.4.2	Objetivos específicos	25
2.5	Justificativa	26
3	LIGAÇÕES CONCEITUAIS	28
3.1	Organização: visão típica	28
3.2	Estratégia	31
3.3	Marketing	33
3.3.1	Marketing tradicional	34
3.3.2	Marketing digital	35
3.4	Tecnologia da informação	38
3.4.1	Modelos de negócios baseados em tecnologia da informação	39
3.4.2	Tecnologias usuais aplicáveis à análise de dados	41
3.5	Inteligência em negócios	44
3.6	Startups	45
3.7	Growth hacking	49
3.7.1	Definições aceitas	50
3.7.2	<i>Growth hacker</i>	51
3.7.3	Processos de implementação de <i>growth hacking</i>	51
3.7.4	Táticas de <i>growth hacking</i>	54
3.7.5	Ferramentas de <i>growth hacking</i>	56
3.8	Modelo operacional da pesquisa	58
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
4.1	Escolhas metodológicas	60
4.2	Desenho da pesquisa	62
4.3	Coleta de dados	64
4.3.1	Pesquisa em sítios eletrônicos	64

4.3.2	Entrevista	65
4.3.3	Operacionalização das entrevistas	66
4.4	Análise de dados	67
4.4.1	Operacionalização da análise	68
4.4.2	Análise de conteúdo	69
4.4.3	Modelo para análise de dados da pesquisa	70
4.5	Cuidados Metodológicos	72
5	RESULTADOS	73
5.1	Delineamento das características dos respondentes	73
5.2	Visão geral das <i>startups</i> representadas no estudo	76
5.3	Foco no ambiente de atuação e nos modelos de negócios vigentes	81
5.4	Ações de marketing e captura de clientes	86
5.5	Ações de <i>growth hacking</i>	95
5.5.1	Processo <i>growth hacking</i> em <i>startups</i> de feição tradicional	95
5.5.2	Processo <i>growth hacking</i> em <i>startups</i> de feição intermediária	97
5.5.3	Processo <i>growth hacking</i> em <i>startups</i> de feição elaborada	101
5.5.4	Processo <i>growth hacking</i> em <i>startups</i> de feição avançada	109
5.5.4.1	O processo <i>growth hacking</i> de S4	109
5.5.4.2	O processo <i>growth hacking</i> de S9	111
5.6	Percepção coletiva dos dados das <i>startups</i>	112
6	CONCLUSÃO	116
6.1	Síntese da pesquisa	116
6.2	Confronto com os objetivos	118
6.3	Limitações do estudo	119
6.4	Oportunidade para continuidades deste estudo	119
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICE A - SCRIPT PARA ENTREVISTA	133
	APÊNDICE B - AÇÕES DE MARKETING DIGITAL ADOTADAS PELAS <i>STARTUPS</i>	134
	APÊNDICE C - FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO USADAS PELAS <i>STARTUPS</i>	135

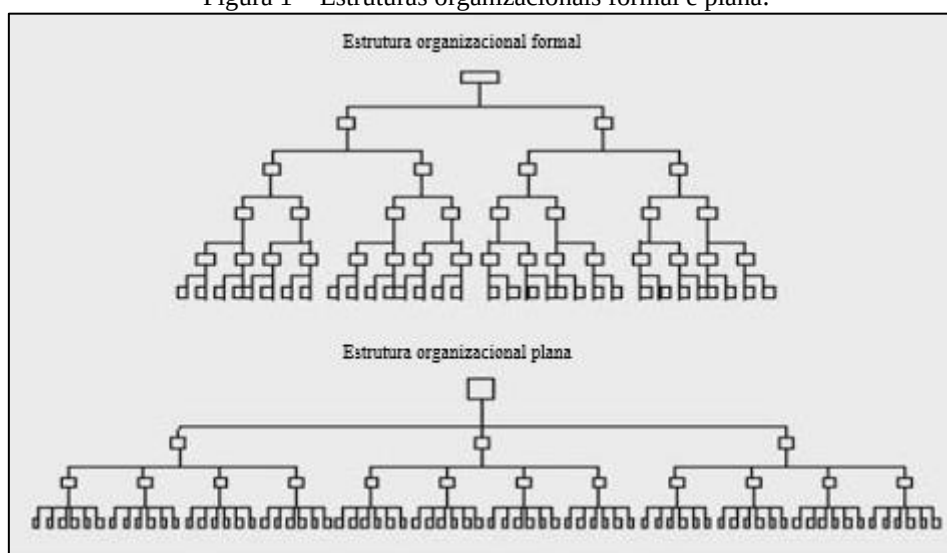
1 INTRODUÇÃO

O acirramento da concorrência proveniente da globalização provocou mudanças na dinâmica das organizações (SÁ, 2009). Dentre estas mudanças, para Drucker (1999), uma bastante influente foi a revolução provocada pela tecnologia da informação (TI) que permitiu que a informação, previamente utilizada de forma limitada no contexto operacional, se transformasse numa ferramenta que subsidia a tomada de decisões estratégicas, um papel da alta gerência, o que foi chamado de “mudança radical do significado da informação” (DRUCKER, 1999, p. 81).

Nesta onda de mudanças surgiram as *startups*, que em contraponto às organizações formais, regidas por processos burocráticos e costumeiramente lastreadas em uma estrutura rígida (BLAU; SCOTT, 1970), apresentam uma dinâmica de trabalho mais livre de regras e menos hierárquica e se encontram em um ambiente de extrema incerteza, por ainda estarem fase de definição dos seus objetivos, público, serviços e concorrentes (BLANK, 2010).

Em adição, as *startups*, como organizações modernas, desenvolvem e fazem uso de tecnologia da informação, visando à criação de vantagens competitivas (SÁ, 2009), exibindo paulatinamente estruturas organizacionais formais ou planas como mostra a figura 1.

Figura 1 – Estruturas organizacionais formal e plana.



Fonte: Papo de Consultor (2020, online).

Para Turban, Rainer e Potter (2005), a TI denota um conjunto de componentes tecnológicos, comumente organizados em sistemas de informação baseados em computador, que potencializa a otimização da automação da informação e seus processos produtivos em um mercado competitivo, apresentando-se como um elemento estratégico para obtenção de uma diretriz de foco no cliente e no serviço, motivando esforços de melhoria e de negócio. A TI tem

redefinido os fundamentos dos negócios, se tornando indispensável para atendimento ao cliente, operações, estratégias de produto, de marketing, distribuição e até mesmo para a gestão do conhecimento, e, de forma geral, se tornou fundamental para o gerenciamento e melhoria de processos por sua contribuição para organização e agrupamento de dados (LIMA; NASCIMENTO; MORAIS, 2016).

Em relação à modernização proporcionada pela TI às empresas, de acordo com Eastwood *et al.* (2017), argumentam que a consolidação da arquitetura cliente-servidor, a computação em nuvem, a virtualização e a implementação de recursos de armazenamento *flash*, contribuíram para redução de investimentos em infraestrutura bem como para diminuição dos custos ligados às equipes e instalações.

Aqueles autores taxam ainda que os sistemas convergentes – que mesclam computação, armazenamento e sistema de rede em um único sistema – permitem que as organizações reduzam as despesas com equipes e custo operacional e exigem pouca intervenção humana; já o *hardware* com o código (*software*) incorporado proporciona a automatização de muitos processos que eram anteriormente manuais e consequentemente reduzem o índice de ocorrência de erros humanos. Assim, essas tecnologias possibilitam que as organizações realizem melhorias incrementais nos seus processos e estratégias de interação com os clientes e prestação de serviços, apontando para a geração de valor e vantagem competitiva (EASTWOOD *et al.*, 2017)

Pode-se dizer que a principal vantagem competitiva que a TI busca proporcionar às empresas é a obtenção de informações qualificadas que permitem que elas possam se desenvolver e atuarem ativamente frente à concorrência, ampliando clientes e mercados (MORAES *et al.*, 2018). Assim, a TI que já favorecia a qualidade, a produção, a análise de mercados e a comunicação com clientes e competidores (ROSSETTI; MORALES, 2007), ajudando no crescimento sustentável organizacional (DEBRECENY; GRAY, 2013), passa a partir da sua contribuição na melhoria dos processos, na redução de tempo e espaço, e na integração de unidades de negócio e desenvolvimento de novos perfis de gestão, a confirmar as menções dos autores mais recentes acima citados.

Nesta linha, considerando o panorama de marketing e estratégia de empresas digitais, Ellis (2010) discutiu sobre a necessidade que *startups* têm de crescer em relação à sua base de clientes, inclusive pela dificuldade de encontrar profissionais que cumpram às empresas tal desafio. A essa lacuna de atividade, aquele autor associou o termo *growth hacking*, atribuindo também ao profissional que executaria tal tarefa o nome de *growth hacker*.

Neste trabalho, a noção de *growth hacking* será considerada como uma prática direcionada especialmente para o marketing *online*, como sugerem Nelson (2014) e Yongfook (2014), a qual necessita do aporte da TI para explorar e analisar dados de usuários da Internet, com o objetivo de ampliar a base de clientes da empresa.

Growth hacking não é um substituto do marketing tradicional (PATEL; TAYLOR; 2013), vez que visa oferecer técnicas e processos mais apropriados à realidade de empresas como *startups*, que vivem em um ambiente de incerteza e não têm seus modelos de negócios definidos, em termos padrões, e que padecem pela falta de profissionais e de recursos para realizarem macro funções tipicamente estudadas em academias de administração (LIMA; SILVA, 2015).

Yongfook (2014), ao discorrer sobre as diferenças entre *startups* e grandes empresas, assume que *startups* não têm o mesmo poder de investimento em marketing nem em marketing digital que aquelas maiores e que o *growth hacking* exige velocidade de teste de ideias, muitas vezes com curto prazo tanto para a equipe de tecnologia quanto para a de marketing. Tal escopo de implementação aparenta ser mais fácil para *startups* que para grandes corporações, onde há maior burocracia para a aprovação e teste de uma ideia.

Já de acordo com Patel e Taylor (2013), *growth hacking* em termos de uma empresa, envolve definir objetivos acionáveis, implementar ferramentas de análise de dados, alavancar os pontos fortes existentes da empresa identificados, executar e otimizar a experiência e repetir o ciclo novamente usando para tal ferramentas básicas ancoradas em tecnologia da informação, visando atingir o propósito mencionado por Balarine (2002) para a Internet, qual seja ligar vendedores a consumidores.

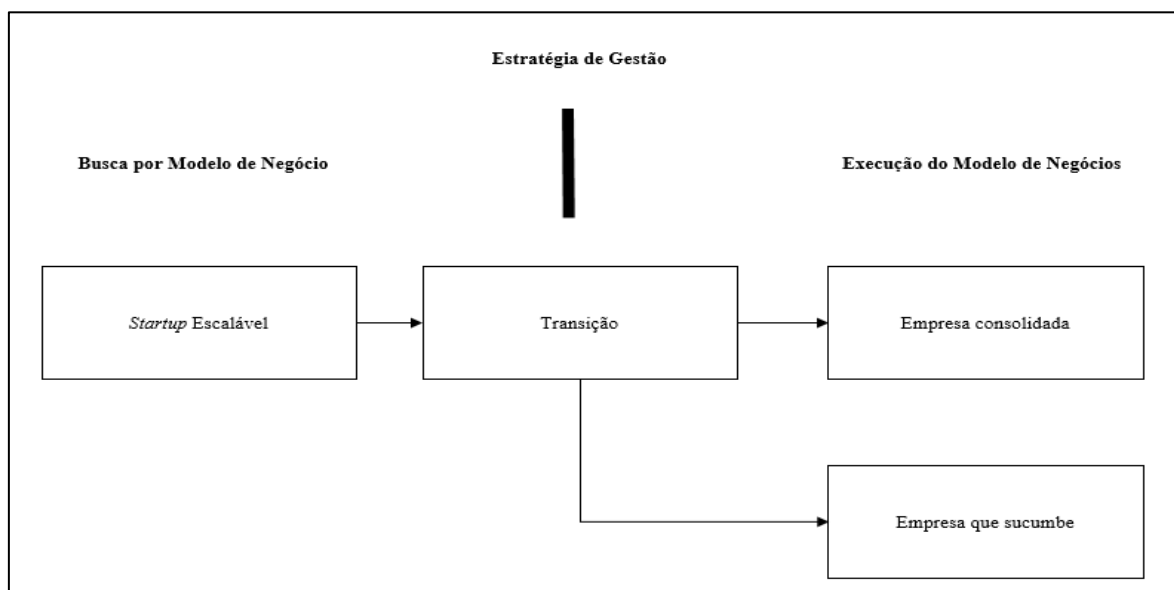
Neste sentido, estudo produzido pela Associação Brasileira de Startups (Abstartups) e pela empresa Accenture¹, mirando a presença e o desenvolvimento de *startups* no Brasil, ostentou que o ecossistema brasileiro de *startups* é maduro e gera oportunidades para difusão de práticas em comunidades locais. A mesma associação revelou que entre 2012 e 2017, o número de *startups* cadastradas no país aumentou de 2.519 para 5.147 unidades.

Ainda sob esta tecla, estudo publicado pela Folha de São Paulo, em 2017, estimou que 62% de *startups* selecionadas para receberem investimento no Brasil, encerravam suas atividades em até cinco anos após seu surgimento, havendo, pois, que se pensar em estratégias que facilitassem o crescimento sustentável dessas empresas, a fim de que as mesmas conseguissem atingir maior grau de maturidade no seu ciclo de vida.

¹ Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups (2017).

Em linhas gerais este ciclo de vida direciona uma *startup* que busca um modelo de negócio e se reporta ao ambiente, pelo uso de estratégias similares ao *growth hacking*, à procura de uma transição, podendo, no entanto, a empresa sucumbir e perecer ou se consolidar executando o modelo de negócios projetado (BLANK, 2010), realizando o mote prescrito na figura 2.

Figura 2 – Ciclo de vida de *startups*.



Fonte: Adaptado de Blank (2010).

Contudo, neste prisma, funções como marketing e estratégia em empresas digitais, muito fortemente em *startups*, caracterizam-se como carentes de rotinas, padrões e gestão profissional para consumir de forma sintonizada esta evolução. Logo, é justo visando esta consolidação das possibilidades que permeiam o crescimento sustentável de *startups*, que este trabalho advoga entronizar um papel para a prática *growth hacking* estaiada na ação de marketing digital, sobre o crescimento da base de clientes dessas organizações.

Para tanto, pretende-se realizar uma investigação sobre o uso e contribuição do *growth hacking* para *startups* no Recife, uma das principais comunidades de *startups* reconhecidas pela Abstartups e que tem recebido cada vez mais investimentos (GUIMARÃES, 2018), sob a ótica de profissionais que atuam no marketing dessas empresas.

A fim de apresentar ao leitor tal enredo em forma compreensível, esta dissertação congrega um conjunto restrito de capítulos. O primeiro foi esta introdução. O segundo apresentará a contextualização da pesquisa, com o seu ambiente, cenário, problema, objetivos (geral e específicos) e justificativa. Em sequência, o terceiro capítulo contempla as ligações conceituais que norteiam o trabalho e são decisivas para que se lhe operacionalize. O quarto capítulo derrama luz sobre os procedimentos metodológicos que se configuram como os

guardiões da valoração acadêmica da pesquisa. Como quinto elemento na trama surgirá no escrito o capítulo sobre os resultados obtidos, momento em que as ideias e o contexto serão retratados em busca da trajetória sintonizada e em evolução esperada. Por fim, o sexto capítulo exibirá conclusões, limitações e direcionamentos para seguimento na trama da pesquisa.

2 CONTEXTO DO ESTUDO

O contexto de um estudo visa delinear os elementos mais cruciais que enquadram a ocorrência da pesquisa e contém, em essência, a sua real significância cognitivo-conceitual.

2.1 Ambiente

Uma organização pode ser definida como um “sistema de recursos que procura realizar objetivos ou um conjunto de objetivos” (MAXIMIANO, 2000, p. 91) e se estrutura, em geral, nas funções de marketing, produção, desenvolvimento de produtos, finanças e recursos humanos. Em ritmo de operação usa a tecnologia para transformar dados em informações confiáveis e atualizadas, redesenhar a sua estrutura, reduzir custos e promover o uso coletivo do conhecimento (RODRIGUES; PINHEIRO, 2005).

Atuando em mercados competitivos, essas empresas precisam traçar estratégias que lhes permitam movimentar-se em ambientes cada vez mais complexos, assim como prezar por apresentarem características distintivas em relação às outras empresas, especialmente àquelas do mesmo ramo (MOREIRA, 2014).

Especificamente e classicamente, existem organizações que são formalmente estabelecidas e possuem um propósito bem definido, e aquelas que se desenvolvem a partir dos próprios hábitos, valores, normas e relações sociais dos seus membros, à medida que vivem e trabalham juntos (BLAU; SCOTT, 1970).

Etzioni (1967) patenteara que as organizações formais eram aquelas que se caracterizavam por elaborarem divisão do trabalho e das responsabilidades; pela presença de centros de poder; pela impessoalidade e porque possuíam controle sobre sua natureza e seu destino. No entanto, os empreendimentos do século XXI (WHITNEY-SMITH, 2012) têm se prendido menos à rigidez das regras e das normas e isto acarreta em mudanças no perfil dos empreendedores que terminam por resvalar também para as organizações.

Segundo Sarasvathy (2008), a estruturação de tais características circundava

- Voluntariedade – empresas começam com o uso dos recursos individualizáveis (autoconhecimento e rede de relações) e partem para interações com outras organizações e pessoas;
- Pragmatismo – o empreendimento e a atuação concentram-se no imediato, de qualquer forma, sem racionalidades planejadas;

- Relacionamento – as associações reúnem parcerias voluntárias às iniciativas em curso e são decorrentes da interação interpessoal.

Reforçando as ideias dos autores supracitados, são ilustradas na figura 3 algumas das principais diferenças entre empresas tradicionais e *startups*, em relação à identidade, relações, processos e recursos.

Figura 3 – Diferenças entre Empresas Tradicionais e *Startups*.

Níveis da organização	Empresa	Empresa DNA Startup®
 Identidade	Alguns donos	Todos se sentem donos
	Visão de dentro pra fora	Visão de fora pra dentro
	Administração da riqueza	Criação de Riqueza
 Relações	Certeza	Incerteza
	Planejamento Estratégico	Pensamento Estratégico
	Relações Departamentais	Equipe / Visão Sistêmica
 Liderança e Motivação	Gerência	Liderança Engajadora
	Grupos de Especialistas	Diversidade
	Foco no Problema	Foco na Solução
 Processos	Competências Técnicas	Autodesenvolvimento
	Processos Padrão	Ciclos Rápidos de Criação e Validados pelo Cliente / flexibilidade
	Processos Criados pelo Gestor	Processos Criados pela Equipe
 Recursos	Metas Financeiras	Metas de Crescimento e Desenvolvimento
	Incentivo Econômico	Incentivo de Responsabilidade
	Compra Tecnologia	Uso da Tecnologia
 Informações e Atividades	Foco nos Recursos	Foco no Intangível
	Valor na propriedade	Valor no Uso
	Abundância de Recursos	Escassez de Recursos
 Materiais e Equipamentos	Amplios Estoques	Recursos reduzidos

Fonte: Goecks e Lorenz (2017, *online*).

Empreendedores de *startups* possuem características que se assemelham àquelas descritas por Sarasvathy (2008), visto que, de acordo com Carvalho *et al.* (2018), são motivados pela paixão pelo que fazem, possuem espírito de liderança e buscam independência e autonomia, além de serem influenciados por competências pessoais como: habilidades gerenciais e operacionais desenvolvidas em empresas anteriores e conhecimento prévio da natureza do negócio. Especula-se que tais empreendedores procuram se dedicar a um sonho de carreira, identificam uma oportunidade no mercado em conformidade com seus interesses pessoais e profissionais e identificam nichos de mercado que ainda foram não atendidos (HARTMANN, 2013).

Nesse sentido, Fiore (2001) argumenta ser também importante construir um bom relacionamento com o cliente no meio *online*, no qual a TI e seu emprego são fundamentais, desenvolvendo-o, em seu escopo, a partir das premissas do marketing. De fato, a TI tem papel fundamental na construção do relacionamento com o cliente, e dessa forma, no aumento da

competitividade e lucratividade da empresa, como destacam Peppers e Rogers (2001), sendo vinculada às características intrínsecas do marketing quer *online* quer digital.

Ao falar sobre a adoção de TI para obter diferencial competitivo nas empresas, Sampaio, Costa e Pessoa (2006) defendem que todo esforço deve estar direcionado ao cliente e ao pleno atendimento de suas necessidades, utilizando Internet ou outras tecnologias vindouras, visando à sua fidelização e o incremento da capacidade de conhecê-los de uma forma pessoal e com riqueza de dados.

O marketing envolve escolha de mercados, captação, manutenção e retenção de clientes, além de também ter como função a identificação das necessidades do público-alvo da organização, a fim de que produtos e serviços possam ser desenvolvidos com foco no atendimento e superação das expectativas dos consumidores (CORRÊA et al., 2012).

O marketing sofreu mudanças profundas ao longo do tempo, especialmente pelo surgimento de novas tecnologias, que permitiram que o consumidor deixasse de ser apenas passivo e assumisse um papel ativo. De fato, com a era da informação percebeu-se essa evolução transformadora no marketing, o que fez que a TI e as plataformas digitais se tornassem imprescindíveis no que tange à abordagem de marketing digital focada no consumidor (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2012), com possibilidade de mensurar as campanhas com o uso de ferramentas de *web analytics* (CHAFFEY; PATRON, 2012).

A tecnologia da informação se tornou, portanto, uma forte aliada na obtenção de dados reais sobre os clientes, os quais permitem que as empresas adotem estratégias mais assertivas para satisfação e fidelização do seu público, a partir de um maior entendimento sobre seus hábitos e da forma como se relacionam com elas (SILVA; ZUCHI, 2017).

De acordo com Heindricks (2014), as tecnologias digitais redefiniram o papel dos consumidores, empresas e sociedade, através do impacto do *word-of-mouth*, valorização da experiência de compra do consumidor e pela agilização dos programas de marketing em especial nas *startups*.

2.2 Cenário

Startups são empresas jovens, em fase de construção de seus projetos, que estão vinculadas fortemente à pesquisa, à investigação e ao desenvolvimento de ideias inovadoras, nas quais se encontram grupos de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (GITAHY, 2011).

Essa busca pelo modelo recém citado é a característica que mais diferencia as *startups* de empresas tradicionais (BLANK; DORF, 2012). Nesta ótica, o modelo de negócios tem que possuir um formato que seja facilmente copiado e executado para diferentes clientes, com as especificidades de cada projeto, mas mantendo uma base funcional, testada e aprovada.

Essas empresas operam dentro da economia digital, tendo na Internet uma verdadeira ferramenta de negócios (CARRERA, 2009) e nela os usuários assumem um poder inenarrável, o que exige mudanças na forma de fazer a função do marketing empresarial, até pela dependência estabelecida em relação ao cliente.

Nestes casos, de acordo com Smith (2007), o marketing deverá assumir algumas características como ser digital, em razão da tecnologia utilizada, e direcionado ao cliente pela explosão da tecnologia utilizada, permitindo o estabelecimento do relacionamento com o consumidor, como detalhamento desta implementação, o que foi facilitado graças a Internet, mediante aceleração da disseminação de informações em tempo real (COSTA et al., 2006).

O confronto entre as novas características assumidas pelo marketing na era digital e as características do marketing tradicional podem ser observadas na figura 4.

Figura 4 – Marketing Digital x Marketing Tradicional.



Fonte: Marcolino (2017, online).

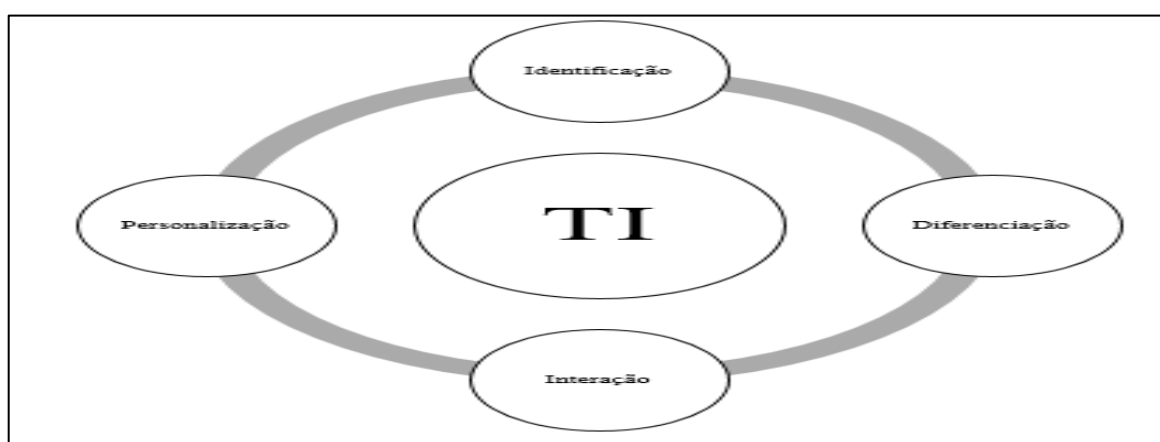
Nestas condições, “as infraestruturas digitais proporcionam uma plataforma global sobre a qual pessoas e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e procuram informações” (TURBAN; RAINER JUNIOR.; POTTER, 2007, p. 25), e essa realidade acaba por exercer influência na forma como as empresas atuam e se relacionam com seus clientes.

Ademais, Peppers e Rogers (2001) já afirmavam que a tecnologia proporciona especialmente o conhecimento de informações pertinentes ao negócio, como mostrado na figura 5 e detalhado nas seguintes visões sintéticas em sequência:

- Identificação do cliente - conhecer as características individuais dos clientes, no maior nível de detalhamento possível;

- Diferenciação do cliente - a empresa pode personalizar seu comportamento e priorizar esforços para obter o máximo de aproveitamento de clientes de maior valor;
- Interação com os clientes - pelo aprimoramento da eficiência e da eficácia deste tipo de ação por múltiplos canais de experimentação;
- Personalização - a empresa precisa se adaptar as necessidades expressas pelo cliente, possibilitando adesão máxima às opções oferecidas em torno dos produtos.

Figura 5 – Tecnologia da informação para negócios.



Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (2001).

Por esta ótica, as *startups* têm chamado a atenção de pesquisadores, os quais têm buscado desenvolver metodologias e modelos que atendam às peculiaridades daquelas organizações, atos que fizeram surgir variantes como: *Business Model Generation* (OSTERWALDER, 2010); *Lean Startup* (RIES, 2012); *Customer Development* (BLANK, 2013) e aqui também, antes, já se tinha alocado o *growth hacking* (ELLIS, 2010).

Portanto, nesses trâmites, percebe-se a potencialidade de se explorar o marketing digital centrado na tecnologia da informação e focando em um consumidor cada vez mais participativo, e sobre o qual, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2012), cada vez mais se tem informações, graças inclusive a práticas como *growth hacking*.

2.3 Problema

Vive-se já há algum um tempo em um ambiente em que é cada vez mais difícil e disputado atrair a atenção dos consumidores, vez que o mercado oferece continuamente oportunidades e com isso o consumidor sofre com o excesso de apelos, ofertas e promoções (SOUZA MARIA; BITTENCOURT, 2017).

Pelo foco empresarial, Ellis (2010) previra que incrementar bases de clientes e mantê-la era um dos maiores obstáculos enfrentados por startups, o que na realidade do contexto retro citado aflora em formas de pensar a evolução de um negócio, em especial para pequenas e médias empresas como *startups*, a partir do uso de métodos, feitura de testes e constante adaptação ao contexto, a fim de gerar crescimento.

Para suplantar essa dificuldade, são utilizadas técnicas de marketing *online* e digital para promover maior visibilidade para marcas, produtos e serviços; maximizar vendas; gerenciar a marca; consolidar a empresa no mercado; desenvolver boas relações com as partes interessadas e fidelizar clientes (LAURINDO et al., 2018).

No suporte das ações de marketing, o surgimento de sistemas de comunicação computadorizados, de fácil acesso e baixo custo, permitiu maior facilidade para construir e estreitar as relações entre produtores e consumidores, assim como subsidiou a formação de bases de dados sofisticadas capazes de captar e registrar a informação das interações com os clientes de forma individualizada (TEIXEIRA, 2014).

Em adendo com a Internet, e em particular com a explosão das ferramentas *web 2.0*, os computadores passaram a ser utilizados como ferramentas de comunicação, deixando de servir apenas para armazenamento e processamento de informação, para, em rede, conectados, se tornarem um mecanismo de disseminação de informações, colaboração e interação, independentemente da localização geográfica dos usuários (CATALANI et al., 2006).

Assim, com um mercado consumidor cada vez mais conectado, o marketing precisou se adaptar e levar em consideração opiniões e todas as informações disponíveis *online* sobre uma empresa (KOTLER, 2017), afunilando para um nicho rotulado como marketing *online*. Assim, no ambiente digital, o marketing passou a ser facilmente mensurável, a partir de recursos tecnológicos, e tornou possível em tempo real observar os resultados positivos das ações e quais as estratégias que não estão a ter os efeitos esperados (LEITE, 2015).

Por estar em constante evolução, o marketing tornou-se digital pelos usos apontados e permitiu a origem de uma nova forma de pensar e abordar o mercado, utilizando ferramentas e técnicas com o objetivo principal de obter crescimento exponencial de usuários, gerando diversas metodologias de abordagem e busca de novos negócios, o que fez surgir, segundo Salvador (2015) um ramo dentro do marketing que passou a ser chamado de *growth hacking*.

Causando certa celeuma, Ginn (2012) já desmitificara que *growth hacking* fosse algo novo, ao afirmar que antes da criação efetiva do termo já havia times em *startups* cujo foco do trabalho circundava o aumento de consumidores e a fidelização dos mesmos.

Com cautela, Saavedra (2014, p. 86) define *growth hacking* como “uma combinação de análise de dados, criatividade e curiosidade para fazer crescer o número de clientes de forma exponencial”. Por sua vez, Nelson (2014) defende que se trata de uma forma de explorar informações ou usuários para gerar ganhos em tráfego, receita e usuários.

Denota-se, pois, que apesar dos objetivos serem de marketing, o *growth hacking* utiliza táticas distintas, já que departamentos de marketing funcionais contam com profissionais que dominam especialmente as habilidades de comunicação e análise de comportamento do consumidor, enquanto o *growth hacking* busca compreender o comportamento do consumidor a partir da análise intensiva de dados, para que dessa forma as *startups* possam desenvolver estratégias mais inteligentes de divulgação, atração e retenção de usuários, muitas vezes ativando seus próprios clientes como evangelizadores de sua marca, produtos e serviços (SAAVEDRA, 2014; LEITE, 2015).

Foi dentro da visão recém apontada que Ellis (2010) cunhou o termo *growth hacker* para se referir a um profissional cujo foco principal fosse favorecer o crescimento das *startups* a partir do aumento da base de clientes.

Todavia, para um bom desempenho como *growth hacker* na prática de *growth hacking* é necessário desfrutar de ferramentas apropriadas e recursos organizacionais (BUSTILLO, 2016). Ocorre que o profissional de marketing tradicional, e mesmo seu correspondente neste novo limiar, tem, até onde se pôde apurar, pouca formalização institucional e funcional para exercer esta tarefa com respaldo estrutural em *startups*, o que dificulta a consolidação da área e a atuação do profissional e mesmo o resplandecer do incremento das ações de *growth hacking*.

Deste modo, embora se tenha modernidade e apelo mercadológico, desempenhar *growth hacking* em *startups* não aparenta ser tarefa em alta demanda ou em grande implementação.

Assim, considerando a problemática arguida e inerente ao contexto *startup*, esta pesquisa deriva para a seguinte pergunta guia: como a percepção da prática de *growth hacking* tem contribuído para o incremento da base de clientes de *startups*?

Delimita-se como espaço de referência para verificação do intento de pesquisa a cidade do Recife, principalmente a área conhecida como Porto Digital², em que as *startups* formam o Mangue.zal, *cluster* tecnológico reconhecido pela Abstartups Recife como um dos principais *clusters* brasileiros de tecnologia da informação (ABSTARTUPS, 2018a), mas onde a existência da prática de *growth hacking* parece ser um evento incomum.

² Entrevista dada por Pierre Lucena Presidente do Porto Digital ao Jornal do Commercio, em 21.05.2020.

A comunidade Mangue.zal apoia práticas colaborativas e aprendizagem de tecnologia, *design* e empreendedorismo entre as empresas, buscando promover discussões de alto nível, eventos e uma programação educacional com aprendizagem prática visando atender às necessidades dos empreendedores, dar visibilidade às startups no início dos seus ciclos de vida, apresentando-as a investidores e gestores de fundos de capital de risco, além de estimular o intercâmbio entre as empresas locais e outras fora da comunidade.

De acordo com a plataforma de dados *Startupbase*, as *startups* do Recife atuam principalmente nos mercados de Educação, Internet, Logística e Mobilidade Urbana e Construção Civil e mais de 50% dos seus clientes são outras empresas, fato que as impele a estarem sempre em busca do aumento da sua base de clientes e da sua consolidação no mercado, o que torna o emprego de táticas de marketing desejável e de grande valia, bem como, se avalia demonstrar, também aprazível o emprego da prática de *growth hacking*.

2.4 Objetivos

Dada a questão formulada tem-se a propriedade de ser enunciado o objetivo de pesquisa.

2.4.1 Objetivo geral

O trabalho visa averiguar, a partir da percepção de profissionais que atuam no marketing de *startups*, 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.

2.4.2 Objetivos específicos

Em função deste objetivo geral é possível enunciar os seguintes objetivos específicos:

- Apurar a presença de modelos de negócios no funcionamento das *startups* do *cluster*;
- Mapear as principais táticas de marketing digital utilizadas em *startups* do *cluster*;
- Averiguar o uso de técnica *growth hacking* em *startups* do *cluster*;
- Inventariar ferramentas de TI e processos estipulados para a metodologia *growth hacking* nas *startups* do *cluster*;
- Avaliar a potencial percepção de incremento de base de clientes com o uso das técnicas de marketing digital e de *growth hacking*.

2.5 Justificativa

Do ponto de vista do tema, *growth hacking* se relaciona a outros assuntos que contemplam o uso de dados para vantagem competitiva organizacional, como monitoração do ambiente (CHOO; AUSTER, 1993) e inteligência *antecipativa* (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003), e parece se apresentar como um desdobramento desses conceitos, com maior foco no ambiente virtual, se configurando como uma tendência contemporânea de discussão, o que torna a pesquisa em pauta atual e sintonizada à prática investigativa corrente.

Ademais, apesar de relativamente novo, o tema central da pesquisa tem sido abordado em trabalhos acadêmicos no Brasil e exterior, com as seguintes finalidades: compreensão do conceito, técnicas e contribuições propostas (GERU; RUSU; CAPATINA, 2014; SINENI, 2014; SALVADOR, 2015; ELEZOVIC, 2017); aplicação prática de técnicas em *startups* (KATO, 2015; SIQUEIRA, 2018); análise de estratégias utilizadas por empresas (LEITE, 2015); elaboração de estratégia própria (FONSECA, 2017). Portanto, trazê-lo à realidade de empresas de base tecnológica em um vigoroso *cluster* e aprofundar a exploração do tema a fim de validar as contribuições indicadas pela teoria, amplia as chances de aplicação da técnica e o interesse em conhecimento dela resultante.

Em adendo, *growth hacking* prevê a automatização de ações de marketing digital, permitindo a obtenção de novas informações e potencializando a produtividade. Como a técnica está centrada na análise de dados, a metodologia se utiliza de ferramentas para coleta de dados tanto quantitativos quanto qualitativos, bem como de ferramentas que favorecem a mensuração e visualização dos resultados alcançados (RESULTADOS DIGITAIS, 2015), e nesse sentido é pertinente estudá-lo como recurso que tem como aporte a tecnologia da informação, sob a perspectiva dos profissionais que executam suas ações na prática organizacional.

Em relação ao alinhamento com o mercado, o crescimento de investimentos em *startups* na cidade do Recife e o fato de que a maior parte delas ainda não atingiu o maior estágio de maturidade do seu ciclo de vida (ABSTARTUPS, 2018a), justifica a pertinência de pesquisas em torno de estratégias que favoreçam seu crescimento e consolidação em seus respectivos nichos de atuação, resultados potencialmente alcançáveis na atual empreitada de pesquisa.

Reforça-se que *growth hacking* também se exhibe como uma tendência contemporânea do marketing digital, através da exploração massiva de dados, que com o aporte da TI, permite definir hipóteses, realizar experimentações e testes mais rápidos e com menor custo, analisar e visualizar dados de forma facilitada, e, assim, traçar estratégias organizacionais mais assertivas

(RESULTADOS DIGITAIS, 2020), o que é de interesse para as empresas focadas em crescimento sustentável, podendo despertar nelas o interesse pelo resultado desta pesquisa.

Por outro lado, o campo de administração também tem direcionado a estudos sobre marketing digital com exploração intensa de dados, os quais consistem na recolha, tratamento e armazenamento em bases de dados de conhecimento sobre os consumidores, para com o uso dos recursos tecnológicos apropriados, analisar e explorar esses dados, conseguindo extrair *insights* valiosos sobre, por exemplo, o perfil de comportamento dos consumidores e a sustentabilidade das empresas (COSTA, 2020). A prática adjacente a esta pesquisa incorpora este cortejo e é seu desejo de contribuir para o desenvolvimento da sua cidade, tendo por este ângulo, espaço para repercussão

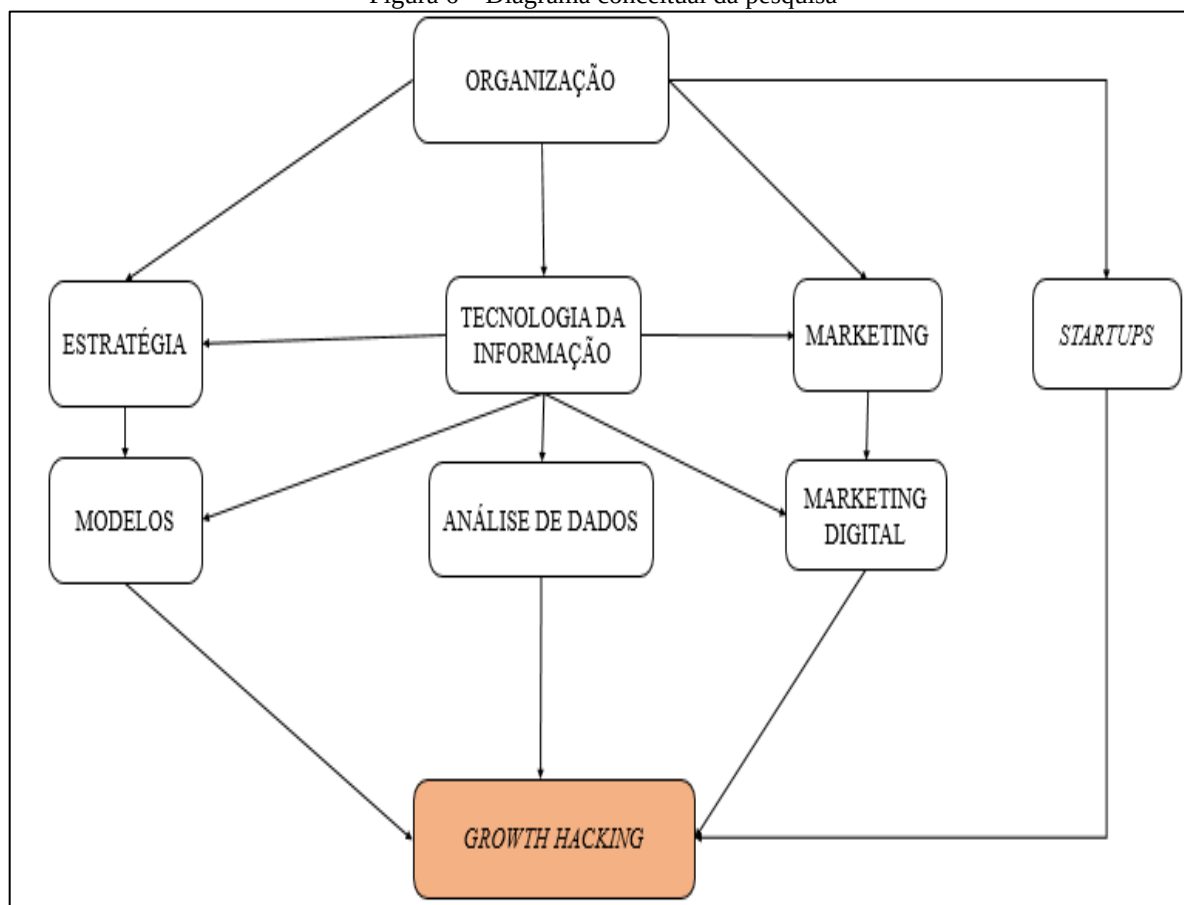
Além disso, o estudo desperta interesse profissional à pesquisadora, tendo em vista sua atuação na área de mídias sociais.

Logo, há muitas razões e motivações para ir a campo e assim se fará, mas por interlúdio, em sequência, são apresentados conceitos centrais que norteiam o estudo, através de uma incursão pela literatura de apoio.

3 LIGAÇÕES CONCEITUAIS

Conforme ilustra a figura 6, há uma malha de conceitos a seguir para se instituir o escopo operacional da pesquisa.

Figura 6 – Diagrama conceitual da pesquisa



A primeira parada nesta incursão envereda pelo estudo seminal das organizações, núcleo conceitual fundamental de trabalhos nesta temática.

3.1 Organização: visão típica

Desde Etzioni (1967) já se afirmava que uma sociedade moderna seria uma sociedade de organizações, que são importantes, de acordo com Simon (1965), primeiramente, porque os indivíduos acabam por se deixar moldar pelas organizações em que atuam como profissionais, desenvolvendo qualidades e hábitos pessoais e, em segundo plano, pois elas proporcionam os meios para exercer autoridade e influenciar os demais.

Ainda de acordo com Simon (1965), uma organização vai além dos organogramas e conjunto de cargos gerenciais e pode ser vista como um complexo sistema de comunicações e interrelações existentes num agrupamento humano, um sistema de papéis que permite aos seus membros tomarem decisões. Corresponde, pois, a um subsistema estrutural e material quando relacionado à função produção e a um subsistema simbólico quando se trata de representações individuais (CHANLAT, 1996).

Souza (2012) argumenta que as organizações existem e se desenvolvem sob condições sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais, que são ao mesmo tempo estruturas contingentes e contextuais, não plenamente moldáveis, planejáveis, controláveis e racionais. Nesse sentido, para aquele autor, as organizações apresentam determinadas condições que limitam sua racionalidade, previsibilidade, planejamento e controle e guiam a obtenção dos seus resultados.

Alguns elementos que caracterizam uma organização são: metas, funções e processos, recursos (humanos, físicos, tecnológicos), marca, disputa de poder, relacionamentos interpessoais entre as partes interessadas, regras, normas, procedimentos e políticas, custos, preços e lucro, impacto ambiental e social e outros (SCHULTZ, 2016).

No entanto, apesar dessas características genéricas e de sua modernidade, listadas na figura 7, desde Blau e Scott (1970) sustenta-se que:

- Organizações sociais - referem-se a como a conduta humana se organiza socialmente, pelas regularidades observadas no comportamento das pessoas;
- Organizações formais - possuem um propósito explícito que foi convencionalmente estabelecido;
- Organizações informais - formam-se a partir da convivência dos membros e passam a desenvolver seus próprios hábitos, valores, normas e relações sociais.

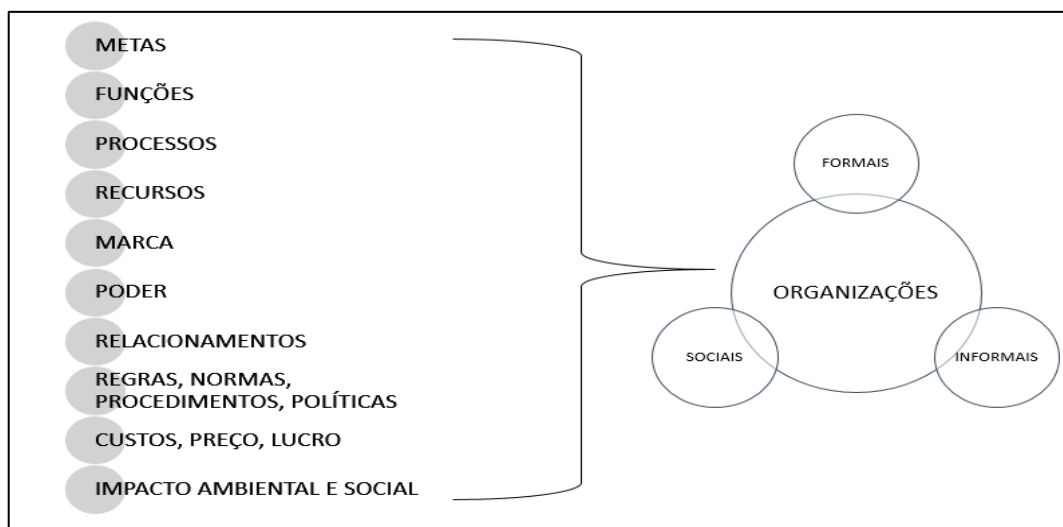
Para Maximiano (2000), independente de seu porte, uma organização divide-se em áreas funcionais, que possuem recursos e tarefas especializadas, como se exhibe no quadro 1.

Quadro 1 – Tarefas das áreas funcionais de uma organização.

Área	Descrição
Marketing	Administra as relações da empresa com o mercado
Produção	Administra o fornecimento de produtos e serviços da empresa a seus clientes e usuários
Desenvolvimento de produtos	Administra a produção de modificações e inovações nos produtos e serviços da empresa
Finanças	Administra o dinheiro da empresa
Recursos humanos	Administra as relações da empresa com seus empregados

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000).

Figura 7 – Elementos e características das organizações.



Fonte: Adaptado de Blau e Scott (1970) e Schultz (2016).

Majoritariamente as organizações compreendem um conjunto de elementos típicos sendo consistente a presença de atividades vinculadas à estratégia, à tecnologia e à mercadologia. Mas se reconhece que para essas atividades serem frutíferas na prática de execução, necessitam ser elevadas ao nível de funções e terem suas partes convertidas em tarefas, as quais são usualmente implementadas na forma de processos.

Segundo Harrington (1993, p. 10), “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo” e considerando esta definição, Mattos (2013) afirma existirem, então, três categorias básicas de processos organizacionais, listadas no quadro 2.

Quadro 2 – Categorias básicas de processos.

Processo	Definição
Negociais (de cliente ou produtivos)	Caracterizam a atuação da organização e são apoiados por outros processos internos, para que se resulte no produto ou serviço idealizado
Organizacionais (de integração organizacional)	Seu foco é no funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de desempenho geral
Gerenciais (de gestão)	Ações de medição e ajuste do desempenho da organização

Fonte: Adaptado de Mattos (2013).

Contudo, em visão noticiada, Cruz (2003) advoga que independentemente de seu tipo, para serem bem compreendidos e atrelados às funções e ao planejamento, processos requerem modelagem e gestão, sendo constantes em todas as organizações e orientados à condução de negócios pela estruturação de modelos.

Em termos concisos, Vernadat (1996) afirma que a modelagem de processos refere-se a um conjunto de atividades que ao serem seguidas, permitem criar modelos para fins de representações estruturais quanto à comunicação, análise, desenho, tomada de decisão e controle de atividades organizacionais.

De acordo com Baldam *et al.* (2007), a modelagem é a fase mais visível da gestão de processos de negócios e envolve entendimento da finalidade daqueles e de normas, leis, regulamentos e referências que o regem e que se ancoram na gestão de processos. Nesta, por sua vez, percebem-se: processos projetados, mensurados e entendidos; funcionários com visão ampla do processo; gerentes que assumem responsabilidades e são instrutores e líderes; equipes de processos que visam resultados; tarefas multidimensionais e valorização da competência do colaborador (SENTANIN, 2004).

Conclui-se, por inexorabilidade, ser crucial lidar bem com processos para se estabelecerem dois importantes fatores organizacionais, especialmente para *startups*: estratégia e modelo de negócios.

3.2 Estratégia

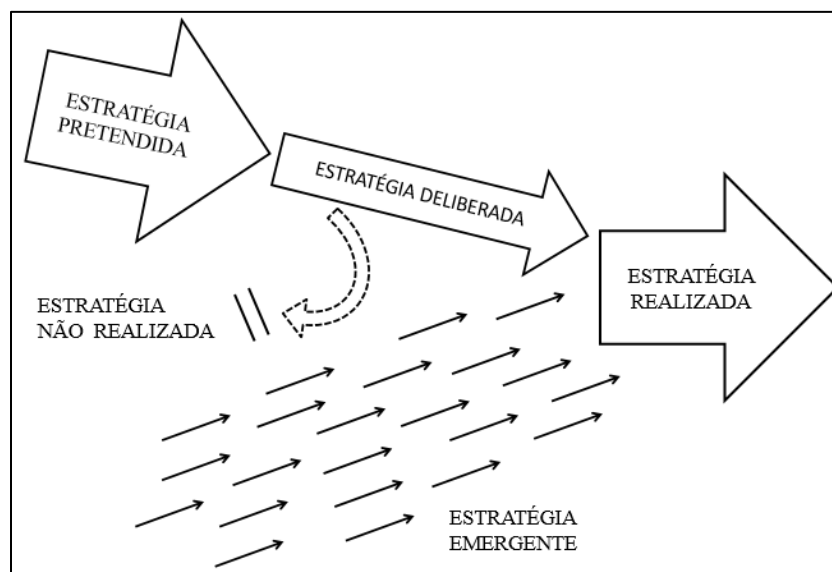
Na percepção de Chandler (1962), a estratégia orienta a determinação de objetivos a longo prazo de uma organização, suportando a adoção de políticas e ações. Já para Porter (1986), estratégia é um artifício para uma organização alcançar vantagem competitiva no setor econômico no qual se está inserido.

Vasconcelos e Cyrino (2000) definem dois eixos para a noção de estratégia:

- O primeiro considera a vantagem competitiva como algo exterior à organização, um atributo de posicionamento;
- O segundo considera que a performance é um fenômeno decorrente de características intrínsecas da organização.

Ambas as visões, contudo, relacionam-se ao ambiente, exigindo alinhamento com o negócio e seu setor, objetivando melhoria do posicionamento, conforme ensinara Porter (1980), indicando a existência de diversos tipos de estratégias competitivas, desde as emergentes às padronizadas e das funcionais às deliberadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), que objetivam formar um todo coeso e harmônico, visando, inclusive, captura e manutenção com métodos inteligentes de clientes e expansão de negócios (PORTER, 1985). A figura 8 ilustra diferentes tipos de estratégia.

Figura 8 – Tipos de estratégia



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Tendo em vista que o mercado está cada vez mais competitivo, com oferta de uma grande variedade de produtos e consumidores mais exigentes e conscientes de suas opções, a estratégia é essencial para que uma empresa, inclusive uma *startup*, sobreviva e prospere, sobretudo, pela facilitação aos dirigentes das organizações da obtenção de respostas rápidas e capacidade gerencial para coordenar recursos tangíveis e intangíveis a fim de atingir objetivos organizacionais (OLIVEIRA, 2004).

Por hora, a estratégia permite a definição das ações adequadas para o alcance das metas, objetivos estabelecidos e do melhor posicionamento da empresa no contexto em que está inserida (OLIVEIRA, 2006). Com o monitoramento dessas ações é possível que a organização se antecipe aos futuros problemas que podem ocorrer, reduzindo o risco de insucesso de seus planos ao aplicar medidas corretivas em tempo hábil (GONÇALVES; RODRIGUES; POLIDORIO, 2017), o que é crucial para uma *startup*.

No suporte à estratégia, a tecnologia da informação tornou-se um meio de ampliação de mercado através da redução de custos, disponibilização de informações atualizadas, controle mais eficaz e crescente capacidade de informar e interligar atividades independente do espaço e tempo (COSTA; ZOTES, 2005).

As ações de marketing, por sua vez, suportam a estratégia quanto à identificação das oportunidades de negócio mais promissoras para empresa e a delinear o esboço de como penetrar, conquistar e se manter em mercados identificados, baseando-se numa análise voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a

empresa está inserida (DOLABELA, 2003), como será apresentado a seguir, por configurar a essência da problemática de negócios das *startups*.

3.3 Marketing

A definição de marketing é ampla e traz duas importantes perspectivas funcionais: como função social atinando as consequências que suas atividades causam na comunidade; como função instrumental à gerência das empresas, para que a venda de produtos ou serviços seja realizada e, sobretudo, haja a fidelização do cliente (LAURINDO et al., 2018).

Segundo Teixeira (2014), o marketing emergiu da necessidade das indústrias gerirem a nova realidade imposta pela revolução industrial. Em sua lógica inicial, firmava-se na logística e na produtividade para maximização dos lucros: o consumidor era tido como irrelevante e tinha-se a ideia de que o mercado era uma massa homogênea. Posteriormente, o marketing passou a levar em conta a satisfação dos consumidores, oferecendo-lhe algo além daquilo que é tangível: um serviço, um valor, uma ideia, uma forma de estar, a satisfação de uma necessidade, o aumento da qualidade de vida (TEIXEIRA, 2014).

Las Casas (2010) subdividia a evolução do marketing em três eras (produção, vendas e marketing), mas as mudanças foram ocorrendo em forma de requerimento de mercado. Assim, segundo Kotler e Keller (2012, p. 4), “a era do marketing, conhecida atualmente, busca atender as necessidades e desejos do consumidor, com ofertas mais objetivas e público-alvo específico”.

Na figura 9 pode-se acompanhar a evolução do marketing ao longo dos anos.

Figura 9 – Evolução do marketing.



Fonte: Martins (2019, online).

A seguir serão apresentados para enriquecimento conceitual, os desdobramentos do marketing tradicional e a dinâmica assumida no ambiente digital.

3.3.1 Marketing tradicional

Las Casas (2010) informa que como função social, o marketing é uma atividade que visa melhorar o padrão de vida da melhor maneira possível. Já sob a perspectiva instrumental, entende-se que mesmo que no marketing sempre haja necessidade de um esforço de vendas, sua principal meta é conhecer tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só (LADEIRA; PAIN; CANTAGALLO, 2014).

Na perspectiva tradicional, a fim de alinhar os objetivos de marketing com os objetivos organizacionais é desenvolvido um plano de marketing, que de acordo com Churchill e Peter (2003), consiste num documento no qual são registrados resultados e conclusões da análise ambiental bem como o detalhamento da estratégia de marketing e os resultados pretendidos por ela. O núcleo do plano, de acordo com Kotler e Keller (2006), é o composto de marketing formado pelo modelo conhecido como modelo 4P's (produto, preço, praça e promoção).

O marketing tradicional, também chamado de marketing *off-line*, promove produtos e serviços utilizando meios como anúncios em jornais ou revistas, *outdoors*, panfletos, distribuições de brindes, telemarketing e até mesmo boca-a-boca (TEIXEIRA, 2014). Alguns desdobramentos e tipos do marketing são listados no quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de marketing na proposição tradicional.

Tipo	Descrição
Pessoal	Uma pessoa visa promover a sua própria imagem para atingir determinado objetivo
Relacionamento	A empresa deve se centrar no consumidor, desenvolvendo esforços para retê-los e fidelizá-los através da captura de suas informações e adoção de uma política de mensuração da sua satisfação
Social	Promoção da responsabilidade social da organização através de ações solidárias, patrocínios ou apoios em eventos, a fim de fortalecer a imagem da marca
Sazonal	Está relacionado à promoção de produtos oferecidos para uma época específica
Nicho	Identifica e atende a necessidade de uma pequena parcela da população
Direto	Uso de canais diretos, como mala direta e telemarketing, para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços
Indireto	A marca aparece de forma discreta em mídias televisivas para determinado público-alvo e assim possíveis consumidores não têm como rejeitar o anúncio
Fidelização	Oferece vantagens ou benefícios aos clientes que utilizam a mesma marca/empresa com determinada frequência

Fonte: Baseado em Vavra (1993), Kotler e Keller (2006), Teixeira (2014) e Miranda (2017).

Com o uso cada vez maior da Internet como meio de comunicação, relacionamento, entretenimento e para transações comerciais, emergiu o marketing *online* e seu equiparável

marketing digital para articular-se às condições instrumentais desses novos consumidores, como será apresentado a seguir.

3.3.2 Marketing digital

Adolpho (2012) e Torres (2015) compartilham a ideia de que o marketing digital consiste num conjunto de estratégias de marketing que serão utilizadas no ambiente *online*, tipicamente *web*, com o objetivo de consolidar o relacionamento entre empresa e consumidor, dado que tal ambiente, segundo Gabriel (2010, p. 71), “proporciona novas plataformas para o desenvolvimento de estratégias de marketing, como redes sociais, busca, plataforma móvel, *displays* digitais etc.”.

Adolpho (2012) definiu uma estratégia de marketing digital idealizada em uma arquitetura de 8P’s, que é ilustrada na figura 10, centrada nos seguintes aspectos definidores:

- Pesquisa - buscando compreender o comportamento do consumidor através de dados e informações;
- Planejamento – enunciando diretrizes que serão seguidas, a fim de que a empresa alcance seus objetivos no ambiente virtual;
- Produção - diz respeito às estruturas, tecnologias e estratégias de comunicação que tornam o marketing digital viável, via atividades como a otimização da programação de *hotsite*, *minisite* ou *landing page*;
- Publicação - relaciona-se ao conteúdo disponibilizado no ambiente virtual com objetivo de *viralização* de uma marca ou de um produto, mediante fornecimento de informações relevantes para o público, de modo a torná-lo um evangelizador da marca, defendendo-a através de comentários positivos;
- Promoção – visando a melhor forma de promover o negócio a partir de conteúdos que interessem ao público, através de canais como redes sociais, mecanismos de busca e *e-mail* marketing;
- Propagação - a empresa provoca os consumidores a compartilharem o conteúdo produzido para o maior número de pessoas possível, com o objetivo de criar uma espécie de boca a boca no ambiente virtual;
- Personalização – tenciona segmentar o público para estreitar o relacionamento com o mesmo, de acordo com seu comportamento, valor, opiniões e estilos de vida;

- Precisão - que consiste em “medir os resultados do *site* ou do *e-mail* marketing ou de qualquer outra ação passível de ser mensurada” (Op. cit, p. 326), com o uso de ferramentas *web analytics*.

Este arranjo mapeado em símbolos é configurado na figura 10.

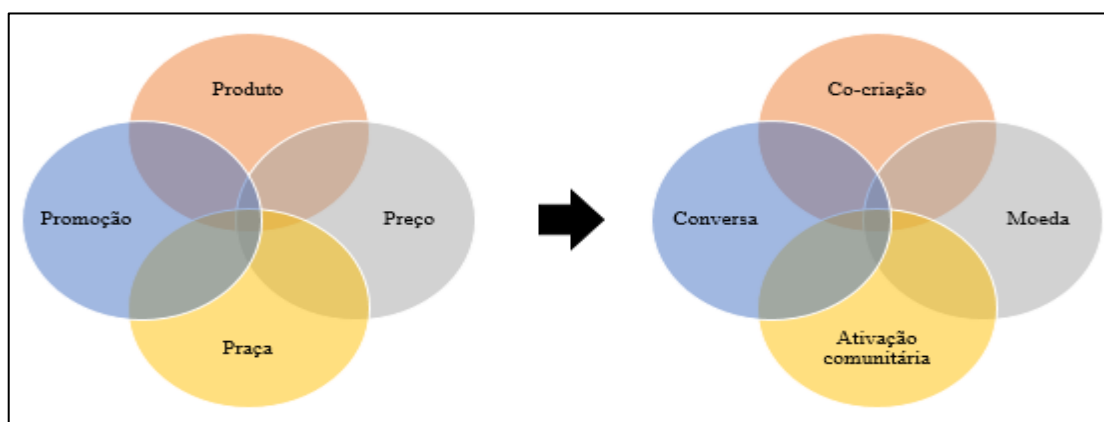
Figura 10 – 8 P's do marketing digital.



Fonte: Adaptado de Adolpho (2012).

Em adendo, no mundo do marketing *online*, com a *web* 2.0 e tecnologias associadas houve uma mudança no comportamento do consumidor, que passou a ter uma atitude participativa em relação à inércia que era percebida no passado, percebendo-se também uma transformação no papel das organizações, nas quais o marketing digital passou a desempenhar um papel fundamental como fonte de comunicação, recurso estratégico para fidelização de clientes, relacionamento empresa-cliente e fortalecimento da marca (LEITE, 2015; STEINHORST; CARMO; MIORANZA, 2015) muito presente no universo *startup*. A figura 11 ilustra essa mudança.

Figura 11– Evolução constatada no *mix* de marketing.



Fonte: Baseado em Kotler e Keller (2006) e Kotler (2017).

Notifique-se ainda que neste novo cenário os conhecidos 4P's do marketing tradicional (KOTLER; KELLER, 2006) foram redefinidos, na visão do mais eminente dentre os dois

autores citados, para 4C's, com o epíteto de o *mix* de marketing 4.0: co-criação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communal activation*) e conversa (*conversation*) (KOTLER, 2017).

No quadro 4 é apresentada uma síntese de técnicas utilizadas no marketing digital.

Quadro 4 – Soluções técnicas usadas no marketing digital.

Técnicas	Descrição
Marketing de conteúdo	Uso de um conteúdo de qualidade, com boas histórias sobre a relação de consumo
Marketing viral	Ocorre quando o conteúdo se espalha rapidamente, como um vírus
Marketing nas redes sociais	Para monitorar o que é veiculado sobre a empresa e também para comunicar valores e posicionamento ao seu público-alvo
E-mail marketing	e-mail enviado a uma lista de clientes autorizados
Mobile marketing	Qualquer ação de marketing que utiliza tecnologias móveis
Search engine marketing	Para promover <i>websites</i> nos motores de pesquisa de navegadores padrão
Search engine optimization	Conjunto de técnicas que objetiva melhorar o posicionamento de um <i>website</i> nos resultados orgânicos (não pagos) de pesquisa para determinada palavra-chave
Website	Canal de venda de produtos, serviços ou de transmissão de informação
Web analytics	Para analisar o comportamento do consumidor e fazer os ajustes necessários para o aprimoramento constante do impacto e do retorno do investimento realizado

Fonte: Baseado em Gabriel (2010), Berger (2014), Leite (2015) e Kotler (2017).

Todas estas técnicas utilizadas no marketing digital visam tornar os clientes leais, baseando-se em bom relacionamento. Pelo estreitamento da relação, permite-se que a organização concentre sua atenção nos melhores, oferecendo-lhes não apenas produtos e serviços, mas também excelência no atendimento, benefícios, status e exclusividade (BOGMANN, 2000). Via de regra estas técnicas valem-se da concessão do consumidor da era digital que compartilha informações em tempo real, buscando alternativas para viver em um mundo melhor (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2012).

No contexto descrito há pouco, estratégias de marketing com foco em relacionamento direcionam seus esforços não apenas para satisfação, mas principalmente fidelização dos consumidores, pois assumem que a fidelidade do cliente à marca é um importante ativo intangível para a organização (PAULA; SOUZA, 2016), em especial para as *startups*, e contam com a tecnologia da informação como um importante recurso estratégico para concretizá-las.

Na seção seguinte serão discutidas ferramentas e possibilidades de usos da tecnologia da informação pelas empresas.

3.4 Tecnologia da informação

A tecnologia da informação abarca o uso de computadores, tecnologias de comunicação, *hardware*, *software* e serviços e visa o aumento de produtividade e melhoria da qualidade de

tomadas de decisões (LAURINDO et al., 2001; CINTRA et al., 2012). De fato, o uso da TI visa excelência operacional, novos produtos, serviços e modelos de negócio, relacionamentos mais profundos com clientes e fornecedores, melhor tomada de decisão, vantagem competitiva e sobrevivência (LAUDON; LAUDON, 2015).

Os meandros de uso da TI fizeram surgir três grandes áreas específicas nas quais se vislumbra o seu emprego mor: dados, redes e sistemas.

As tecnologias de dados tratam de base de dados e as definem como um conjunto organizado de dados que contribui para o sucesso organizacional permitindo às empresas a geração de informações para redução de custos, aumento dos lucros, acompanhamento de atividades anteriores no negócio e criação de novas oportunidades no mercado, e dessa forma, também contribui para uma melhor tomada de decisão (STAIR; REYNOLDS, 2015).

As tecnologias de redes de computadores, por sua vez, consistem em infraestruturas para conexão de sistemas de computadores e execução de serviços, permitindo o compartilhamento de dados e informações, conduzindo ao processamento remoto útil à expansão de negócios (STAIR; REYNOLDS, 2015).

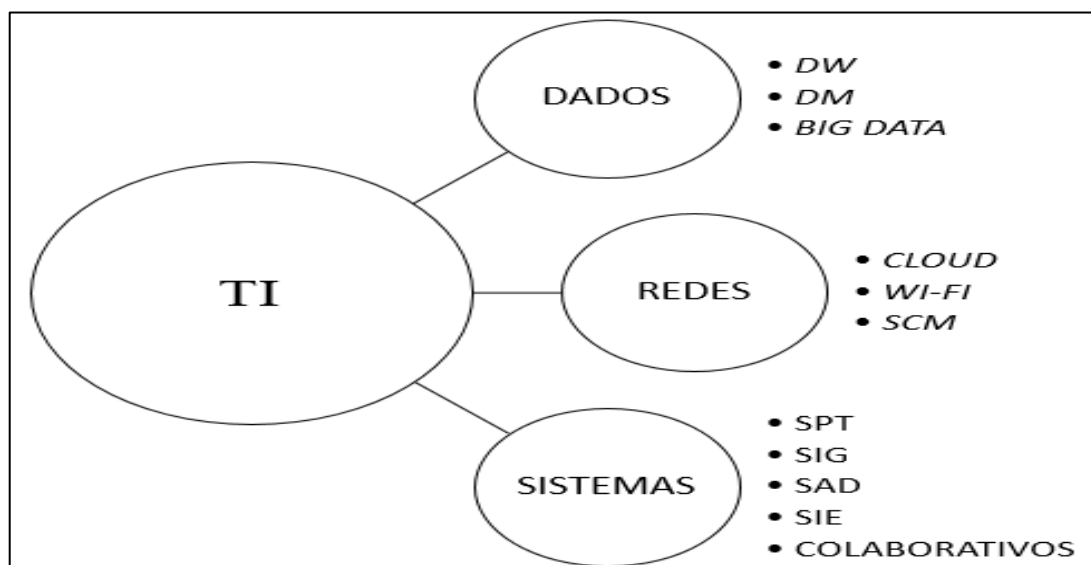
Por fim, no que tange aos sistemas de informação (SI), Prates (1994) os definiu como uma combinação estruturada de informação, recursos humanos, TI e práticas de trabalho, que visam facilitar o atendimento dos objetivos organizacionais.

Os sistemas de informação são usualmente classificados em dois principais grupos:

- Aqueles que dão apoio às operações (O'BRIEN, 2010; ARAÚJO; RAZZOLINI FILHO, 2017) e abrangem os sistemas de processamento de transações, sistemas de controle de processos e sistemas colaborativos;
- Aqueles que dão apoio gerencial que, por sua vez, incluem sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio à decisão e sistemas de informação executiva, mimetizados em geral em sistemas que atendem pelo rótulo de sistemas ERP (STAIR; REYNOLDS, 2015) e que permitem a administração de diversas operações organizacionais (BOUDREAU; ROBEY, 1999; ARAÚJO; RAZZOLINI FILHO, 2017).

No bojo geral da percepção de uso, A figura 12 sintetiza as três grandes áreas da tecnologia da informação e alguns de seus desdobramentos, quais sejam: tecnologia de dados, tecnologia de redes e tecnologia de sistemas de informação.

Figura 12 – Grandes áreas da tecnologia da informação.



Fonte: Adaptado de Stair e Reynolds (2015) e Razzolini Filho (2017).

Especificamente na esfera das redes, de maior interesse à dissertação, a Internet ao propiciar o compartilhamento de informações por *hiperlinks* a partir do advento da *web* (FILIPPO; SZTAJNBERG, 1996), catapultou a possibilidade de interação e acesso, e consequentemente de negócios. A posteriori, com o aumento das relações entre pessoas e organizações via Internet, surgiu a *web 2.0* para se referir às novas funcionalidades disponíveis na *web*, incrementando mais ainda a interação e a participação (O'REILLY, 2007).

De fato, com a *web 2.0*, a Internet se tornou um veículo para colaboração massiva, no qual as pessoas interagem e produzem de forma colaborativa (CHU; XU, 2009) através de *blogs*, *wikis*, salas de bate papo e outras ferramentas pessoais. Notoriamente também se tornou um canal aberto para realizar negócios com origem em *startups* (BUSTAMANTE; BARRETO, 2013).

Em reforço, é também com o uso da tecnologia da informação e com o consequente tratamento de informações que se obtêm ganhos de produtividade, redução de custos, vislumbra-se analisar o comportamento de clientes e o controle do negócio, e apoio ao processo de tomar. Em geral, é também via TI que se criam estratégias mais eficientes e se descobrem possíveis falhas a tempo de corrigi-las (BELUNGA, 2018), fazendo então surgir os dinâmicos e essenciais modelos de negócio.

3.4.1 Modelos de negócios baseados em tecnologia da informação

Segundo Veit *et al.* (2014), modelo de negócios pode ser definido como o elo entre estratégia de negócios, processos e tecnologia da informação. Nos modelos que surgiram com

a expansão da Internet, percebe-se que fatores como externalidades da rede, a especificidade da informação e a capacidade de diferenciar e discriminar por meio de tecnologias digitais causam impacto na relação entre a demanda e a estratégia de preço (BROUSSEAU; PENARD, 2007).

No quadro 5 são sintetizados alguns exemplos de modelos de negócios baseados em tecnologia da informação.

Quadro 5 – Modelos de negócio baseados em tecnologia da informação.

Modelo de Negócio	Descrição
Plataformas	Reúnem virtualmente compradores e vendedores mediante taxa de adesão cobrada e atende a comunidades e clientes específicos facultando efeitos de escala e de rede
Sob demanda	Modelo altamente personalizável com o objetivo de oferecer meios para que os compradores montem o seu próprio produto ou pacote de serviços
<i>Freemium</i>	Oferece a versão básica e gratuita de um produto para conquistar o cliente e depois convencê-lo a comprar outros recursos pagos
Ecosistema	Conjunto de produtos e serviços que, apesar de funcionarem de forma independente, são mais bem aproveitados quando utilizados em conjunto
<i>Online to off-line</i>	Busca encontrar clientes no ambiente virtual e direcioná-los para <i>offline</i>
<i>Software as a service</i>	Modelo em que empresas faturam pela cobrança do uso de um <i>software</i>
<i>Adware</i>	<i>Software</i> que veicula propagandas para monetizar atividades
<i>Paywall</i>	Recurso utilizado principalmente para conteúdo jornalístico, para que o usuário só tenha acesso ao conteúdo completo mediante assinatura

Fonte: Baseado em Greer (2017); Docusign (2018) e Oliveira (2020).

Os novos modelos de negócio, que são fortemente suportados pela tecnologia da informação, têm como desafio a interoperabilidade entre plataformas, interface de sistemas focada na experiência do usuário e garantia de acesso do usuário à informação ou ao conhecimento específico de que ele precisa (OKANO et al., 2019).

A era digital possibilitou o advento de novos modelos com tipos de bens e serviços transacionados, de fácil reprodução e baixo custo, alta velocidade de lançamento e uso, bem como alcance altamente escalável (CESAR, 2019).

O surgimento dos modelos de negócios supracitados foi possível graças à análise intensiva de dados sobre os consumidores, suas preferências e necessidades. As tecnologias que possibilitam essa análise serão enumeradas a seguir.

3.4.2 Tecnologias usuais aplicáveis à análise de dados

Uma vez que os dados 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 diferencial competitivo ancorada em um modelo de negócio (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2011).

Significa dizer então, olhando a referência citada, que são aplicáveis técnicas e ferramentas de apoio baseadas em TI para realizar análises, que serão, decerto, utilíssimas para forjarem inclusive a ação de *growth hacking* que se quer mirar.

Neste foco, 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 (FREITAS; MOSCAROLA, 2002) e, globalmente, há variantes da análise intensiva.

A análise descritiva ou exploratória que visa compreender qual é o cenário da situação analisada, por meio de algumas ferramentas, oferecendo, em geral, verificação sobre a correlação de dados (FIGOLE, 2018), representando talvez o nível mais fundamental de análise, pois utiliza dados e modelos para responder como os fenômenos acontecem em ambientes de negócios e seus facilitadores incluem *data warehousing*, relatórios de negócios, painéis, *scorecards* de decisão e *visual analytics* (SHARDA; DELEN; TURBAN, 2014). Este tipo de análise é importante para *growth hacking*, pois permite acompanhar o resultado dos testes e experimentações das ações voltados ao crescimento da base de clientes e realizar aprimoramentos durante o processo.

A análise preditiva busca mapear o que pode acontecer em determinados cenários, a fim de provisionar recursos ou diminuir os riscos, configurando-se como uma análise de tendências (FIGOLE, 2018). Para a análise preditiva, Sharda, Delen e Turban (2014) destacam o uso de mineração de dados (*datamining*), procedimento que faz uso de técnicas estatísticas, matemáticas e de inteligência artificial para extrair e identificar padrões subsequentes de grandes conjuntos de dados (NEMATİ; BARKO, 2001), os quais podem se apresentar na forma de regras de negócios, afinidades, correlações, tendências ou modelos de previsão.

Sharda, Delen e Turban (2014) explicam ainda que a mineração de dados é útil para referendar associações de coisas *co-ocorrentes*; prever eventos com base no já verificado; formar *clusters* e relações sequenciais ordenadas no tempo. O trio de autores recém citado traz ainda que a mineração de dados tornou-se popular para tratamento de muitos problemas complexos de negócios e tem contribuído em muitas áreas, como prospecção de clientes, tarefa essencial para *growth hacking*.

Por fim, a análise prescritiva é capaz de traçar possíveis consequências para cada ação, enumerando e classificando padrões, permitindo a elaboração de cenários fiéis à situação analisada, bem como a percepção de como cada cenário responderá (ASCENT, 2017). Tal perspectiva propicia intuir planos de ação, oferecendo subsídios para além da tomada de decisão. Por meio da análise prescritiva é possível inclusive, criar roteirizações de atuação para

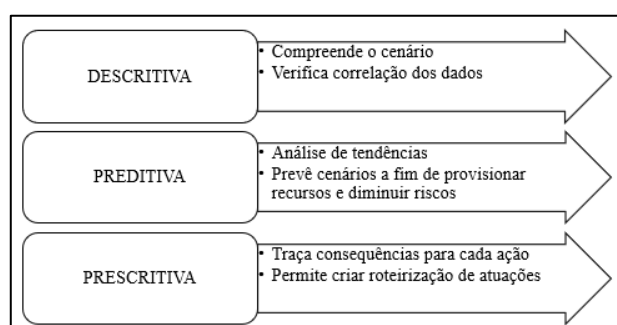
promover a otimização do fluxo de trabalho e ampliação da produtividade (FIGOLE, 2018), procedimento essencial para o foco de ação do *growth hacking*.

De acordo com Vesset (2018), as funções que as ferramentas de análises prescritivas fornecem se enquadram amplamente em três categorias:

- Criação de um caso de negócios - que ajuda a identificar se as recomendações geradas pela máquina são apropriadas e confiáveis;
- Definição de regras – quando se recebe e analisa os dados e, em seguida, prescreve-se o próximo melhor curso de ação baseado em parâmetros pré-determinados;
- Teste - verificar se os modelos estão de fato fornecendo recomendações significativas.

A figura 13 sintetiza as técnicas de análise intensiva de dados discutidas.

Figura 13 – Técnicas de análise intensiva de dados.

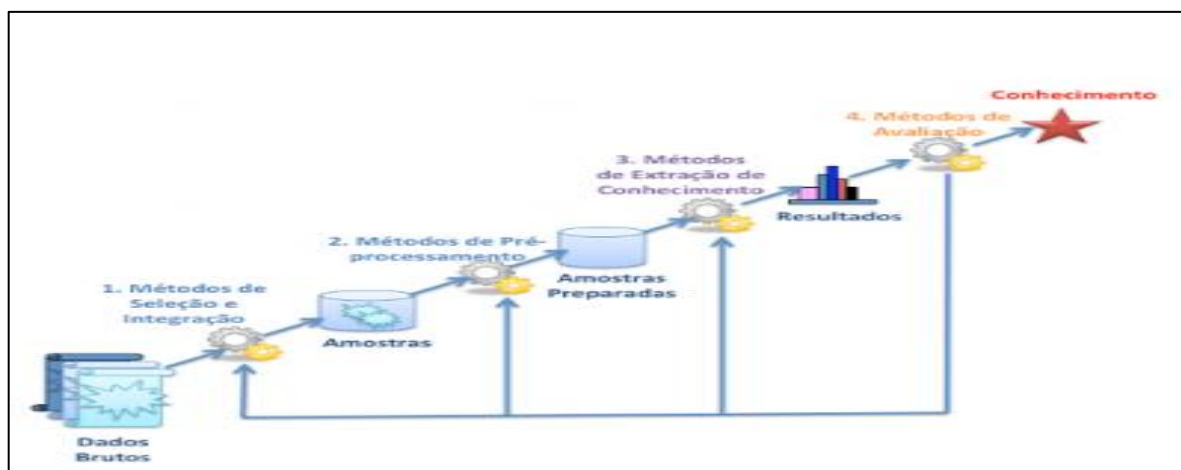


Fonte: Adaptado de Sharda, Delen e Turban (2014).

Acompanhando a evolução e os usos destas técnicas de análise, emergiu uma nova ciência baseada em dados, a chamada ciência de dados, cujo objetivo é identificar os princípios, métodos e técnicas fundamentais para o gerenciamento e análise de grandes volumes de dados heterogêneos (PORTO; ZIVIANI, 2014).

Compreende-se a ciência de dados como um conjunto de ações aplicadas a uma coleção de dados que conduz à descoberta de tendências, relações e padrões subjacentes a esses dados, e cujo processo prevê as ações ilustradas na figura 14. Tal processo organiza-se em quatro macro atividades: seleção e integração de dados, pré-processamento de dados, produção do modelo para extração do conhecimento e avaliação (ZIVIANI; PORTO; OGASAWARA, 2015).

Figura 14 – Processo de apropriação da ciência de dados



Fonte: Ziviani, Porto e Ogasawara (2015).

O objeto da aplicação da ciência de dados envolve o processamento de coleções de objetos na produção de um modelo que identifique padrões na forma de relacionamentos sistemáticos entre as variáveis desses objetos, via uso de conjunto de métodos que combinam etapas de mineração de dados (pré-processamento, identificação de padrões e visualização) e métodos estatísticos e de modelagem computacional (DHAR, 2013; ZIVIANI; PORTO; OGASAWARA, 2015).

A aplicação da ciência de dados colabora para construção de um modelo de *growth hacking* que considere o levantamento de hipóteses, sua testagem, avaliação e extração de conhecimento que norteará o aprimoramento das ações.

Nestas condições diz-se que o uso da ciência de dados é uma condição usual para gerar inteligência competitiva em negócios, para as organizações.

3.5 Inteligência em negócios

Segundo Lesca e Lesca (1995), há três tipos de informações que circulam na empresa:

- Informações de funcionamento - aquelas que são internas à empresa, retratam, sobretudo, o passado, sendo, portanto, retrospectivas, operacionais, repetitivas e formalizadas;
- Informações de influência – aquelas que atuam sobre os atores pertinentes da empresa, com o objetivo de torná-los cooperantes e alinhados, sendo informações ligadas ao presente;

- Informações *antecipativas* - essencialmente exteriores à empresa, são aquelas informações de evolução e prospecção e dizem respeito a alterações no ambiente socioeconômico da empresa.

Em específico a análise das informações *antecipativas* colabora para a estratégia de posicionamento diante da concorrência (STERNE, 2001), pois possibilita inovação e é através delas que se torna possível identificar oportunidades de negócio e investimentos, essência da prática de *growth hacking*.

O trato com informação *antecipativa* impulsionou uma área conhecida como inteligência competitiva (IC) que tem posicionamento híbrido entre estratégia e marketing com suporte da tecnologia (EVARISTO, 1995) e que em algum grau figura como base nas práticas de análise intensiva de dados.

Particularmente, a IC tem sido bem empregada no marketing no escopo da prospecção, ação que consiste na capacidade de coletar e analisar informações que possam anunciar mudanças (oportunidades ou ameaças) e antecipá-las (BALESTRIN, 1998).

Nessa linha, as informações *antecipativas* são sinais fracos (ANSOFF, 1975) ou indícios *antecipativos* (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007) e recebem esse nome por estarem normalmente misturadas a outras informações, às vezes contraditórias, sendo em geral inesperadas, não familiares e pouco repetitivas.

Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011) frisam que o caráter *antecipativo* de uma informação não significa capacidade de previsão nem de tendência, mas sim diz respeito à inovação, visto que muitas vezes pequenos fragmentos de informações podem conter sementes de inovação, que podem vir eventualmente a significar uma grande ruptura, um objetivo criativo com uma visão diferente das oportunidades de negócios e também dos riscos.

Os denominados indícios informacionais tão essenciais em *growth hacking* como se verá, podem consistir em informações dispersas e de ocorrência variada, como: frases, fotos, imagens, desenhos, pedaços de artigos ou qualquer observação pronunciada por alguém (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS (2011) e são a fonte primária de interesse da inteligência *antecipativa*.

Aliás, realizar a inteligência *antecipativa* é um processo complexo que busca maior conhecimento do ambiente exterior à empresa, exigindo que algumas etapas sejam seguidas, e já ofertam ferramentas consagradas como o método L.E.SCAning (LESCA, 2003), ilustrado na figura 15.

Figura 15 - Método L.E.SCAning aplicável à inteligência *antecipativa*.



Fonte: Adaptado de Lesca (2003).

Métodos como este empregam princípios de análise intensiva de dados e são úteis ao *growth hacking* em *startups*.

3.6 Startups

Segundo Oliveira e Zotes (2018), apesar do termo *startup* ter sido utilizado antes dos anos 1990 nos Estados Unidos, foi graças aos avanços da Internet que se difundiu. Xavier (2015) atrela a época do surgimento das *startups* à era que ficou conhecida como *ponto.com*. Nesse período, empresas como Groupon[®] (ofertas para compras em grupo), Mercado Livre[®] (compra e venda de produtos novos e usados) e Buscapé[®] (facilitação de pesquisa e comparação de preços) perceberam a oportunidade de buscar clientes de forma massiva e se utilizaram da Internet, e posteriormente de aplicativos, para ganharem escala (SILVA, 2017).

Para Stubner, Wulf e Hungenberg (2007), *startups* são novas empresas que criam novos nichos no mercado de consumo com produtos ou serviços inovadores. Já Blank e Dorf (2012) afirmam que uma empresa pode ser considerada uma *startup* quando está em busca de um modelo de negócios repetível e escalável. À sua medida, Ries (2012) aduz ser uma *startup* uma empresa cujos membros podem atuar em diferentes ramos e que se direciona para criação de um novo produto ou serviço, que venha a causar impacto significativo no mercado, em condição de extrema incerteza. Por sua vez, Cruz (2015, p. 3) define o empreendimento como “uma organização de caráter temporário, que busca criar novos produtos ou serviços, com modelo de negócio escalável, em ambiente de extrema incerteza”.

Como se presume e com o endosso de Xavier (2015) o conceito de *startup* ainda não atingiu a maturidade, tendo em vista não haver ainda obtido consenso no mundo acadêmico.

Contudo, acata-se um *pool* comum de características definidoras verificáveis inclusive no próprio mercado (ABSTARTUPS, 2018a), exibidas no quadro 6.

Quadro 6 – Características de *startups*.

Característica	Repercussão
Inovação	Oferece um produto / serviço novo ou com elementos de diferenciação
Escalabilidade	O modelo de negócio deve atingir rapidamente um grande número de usuários a custos relativamente baixos
Repetitividade	A experiência de consumo de seu produto ou serviço deve ser capaz de ser replicada de forma relativamente simples
Flexibilidade e rapidez	Atender e adaptar-se rapidamente às demandas do mercado
Imaturidade	Refletida em todos organizacionais
Recursos limitados	Foco dos investimentos é o ambiente externo e construção de alianças estratégicas
Múltiplas influências	Atua em mercados dinâmicos considerando investidores, clientes, fornecedores, sócios, concorrentes atuais e futuros
Uso de tecnologias inovadoras	A fim de desenvolver produtos ou serviços <i>disruptivos</i>

Fonte: Compilação de Sutton (2000) e Abstartups (2018a).

Sabe-se, no entanto, que o mundo empresarial tem mudado constantemente, provocando o aumento de riscos para os novos empreendimentos, assim como oferecendo oportunidades para modelos inovadores de negócios, como os destacados na seção 3.5.1, e nesse contexto, em que essas oportunidades têm se somado às mudanças tecnológicas que o mundo vem vivenciando, o conceito de *startup* também está se popularizando (LONGEN et al., 2019).

Para este trabalho, pela praticidade e aceitação de mercado, mesmo consignado o elenco de aspectos listado no quadro 6, será considerada a noção de *startup* apresentada pela Associação Brasileira de *Startups*, que rotula essas empresas como aquelas em estágio inicial, porém com potencial de rápido crescimento, formadas por uma equipe multidisciplinar que desenvolve produtos ou serviços inovadores de base tecnológica e que possuem um modelo de negócios facilmente replicado com escalabilidade (ABSTARTUPS, 2018a).

Silva (2017) enfatiza que as características das *startups* variam de acordo com a etapa do ciclo de vida organizacional (CVO) em que elas se encontram. Assim, conhecer cada estágio dentro deste ciclo, pode levá-las a uma melhor definição das suas estratégias.

Sob o viés mercadológico, com base em documentos chancelados por OECD (2007), SEBRAE (2012) e Abstartups (2018a), são típicas as seguintes fases:

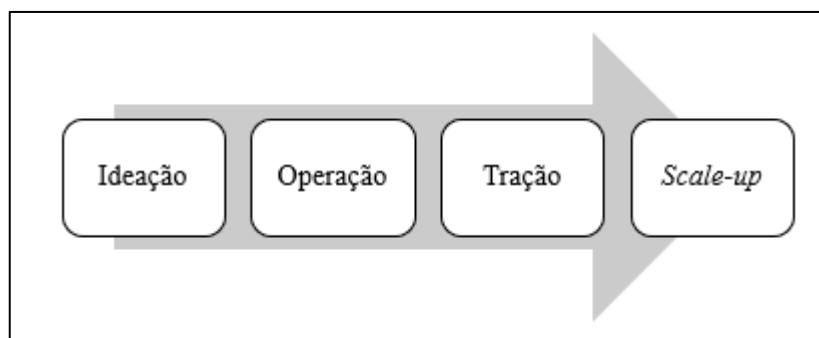
- **Ideação** – o empreendedor tenta conceber o conceito do negócio buscando um produto ou serviço único que apresente vantagens competitivas claras e possua forte potencial de crescimento, revelando também capacidade de adaptar-se ao mercado;
- **Operação** – a empresa se põe a funcionar e constrói sua base de clientes buscando expansão. Testam-se hipóteses assumidas na fase anterior e demonstra-se, com números, o potencial de crescimento através de indicadores chaves de performance

(*Key Performance Indicators* - KPI). Nesta fase, são consideradas métricas importantes: aquisição, ativação, retenção, receita e recomendação dos seus clientes. A prospecção de investidores começa a partir dos demonstrativos dos KPI;

- Tração ou Fixação – com os processos definidos e em ação, o foco se volta para o crescimento e alcance da escalabilidade do negócio, mirando custo de aquisição e valor do cliente para empresa, número de usuários ativos, receitas, entre outras;
- *Scale-up* ou Expansão – *startups* nesta fase, em geral, cresceram em faturamento ou em quantidade de funcionários, pelo menos 20% ao ano por três anos consecutivos, e direcionam sua atenção para mais investimentos e até mesmo internacionalização.

A figura 16 ilustra a evolução das fases de ciclo de vida de uma *startup*.

Figura 16 – Ciclo de vida de uma *startup*.

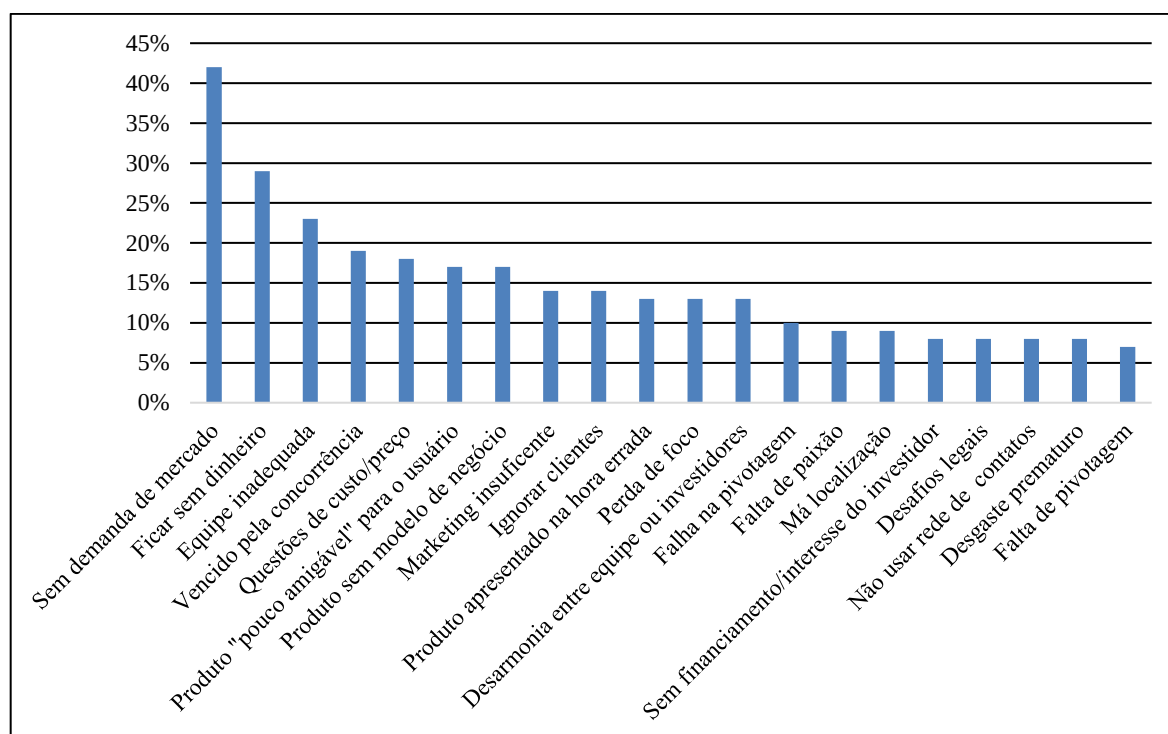


Fonte: Adaptado de Abstartups (2018b).

Reforça-se que o conhecimento dos estágios do CVO é crucial à atuação, pois permite “identificar padrões de previsibilidade em relação ao ambiente” (SILVA, 2017, p.15), que propicia elementos para resilir e enfrentar os desafios aos quais as *startups* estão sujeitas.

Ainda sobre as dificuldades enfrentadas por *startups*, a baixa disponibilidade de recursos, menor produtividade e competitividade em relação às empresas já estabelecidas no mercado, contratação de novos empregados, negociações com parceiros comerciais e possíveis investidores são alguns dos principais desafios (LERNER, 2010; MASON; BROWN, 2013). Nesse contexto, as competências individuais dos empreendedores ganham maior relevância (SIGMUND; SEMRAU; WEGNER, 2015) e são esteios para evitar fracassos.

Neste mesmo íterim, divulgação histórica de mercado listou as vinte maiores razões para o fracasso de *startups*, entendidas como mortalidade, que constam no gráfico 1, o qual denota que entre as dez primeiras, estão aspectos ligados à compreensão da demanda do mercado, à concorrência, ao marketing, à preocupação com o atendimento da necessidade dos clientes e à sua experiência com o produto ou serviço.

Gráfico 1 – Principais razões para fracasso de *startups*.

Fonte: Baseada em CB Insights (2021).

Já no Brasil, segundo o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* do ano de 2017, a taxa total de empreendedorismo da população economicamente ativa foi de 36,4% (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017).

Derivando estes dados para 2019, em se tratando exclusivamente de *startups*, isto leva a existência de 12.120 empresas³, das quais cerca de 21% estão localizadas na cidade de São Paulo. Tal relatório concede destaque numérico a Recife, Salvador e Fortaleza, como cidades com espírito de *startups* como referido na introdução deste texto.

Ainda segundo esta última fonte, no que diz respeito aos estágios do ciclo de vida de *startups*, a maior parcela delas encontra-se no estágio de tração (crescimento e alcance da escalabilidade).

Tal dado ratifica estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁴ que apontou que apenas cerca de 38% dessas empresas atingem os cinco anos de vida.

Por fim, estudo de mercado⁵ feito junto a empreendedores de todos os estados do país sobre os principais desafios a enfrentar pelas empresas até 2020, destacou que elementos

³ <https://startupbase.com.br/>

⁴ Estatísticas do cadastro central de empresas: 2006 (IBGE, 2018).

⁵ Radiografia do Ecossistema Brasileiro de *Startups* 2017 (ABSTARTUPS, 2018).

relacionados a clientes/consumidores e marketing expressam preocupação de aproximadamente 56% do total, o que ressalta a importância de se pensar na implementação de estratégias direcionadas a captura de clientes, como se pretende nesta dissertação.

3.7 *Growth hacking*

Segundo Salvador (2015), houve uma mudança no papel do marketing em meio a um mundo volátil, rápido e complexo, objetivando a criação de um movimento para inspirar pessoas a juntarem-se à marca e em decorrência do avanço da tecnologia da informação se permitiu aprofundar campanhas de marketing *online* (ROBERTS, 2012) e isto requereu o surgimento de uma função e de um profissional, no ambiente de *startups* tecnológicas, visando ao rápido crescimento das organizações. Foi nesse cenário que se evidenciou o conceito de *growth hacking*.

Com o delineamento indicado acima, o termo *growth hacking* foi cunhado por Ellis (2010), sendo sua gênese atrelada à dificuldade que empreendedores tinham em contratar profissionais focados no crescimento de *startups*, permanecendo depois de acordo com Chen *et al.* (2012), associado à cultura das *startups*.

Assim, embora o termo *hacker* esteja comumente atrelado às invasões de redes de computadores e aos criminosos virtuais, seu significado, no contexto aqui proposto, está mais próximo à compleição de uma pessoa com habilidades em tecnologia da informação (KATO, 2015), o chamado *growth hacker* (ELLIS, 2010), um profissional cuja principal meta é o crescimento de uma organização.

3.7.1 Definições aceitas

A definição de *growth hacking* encontrada na literatura não é unânime entre os especialistas, apesar de apresentar pontos comuns.

Para Holiday (2012), dentro do ambiente de *startups* tecnológicas, trata-se de uma técnica de marketing, 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, na visão de Humphrey (2013).

A seu gosto, Yongfook (2014) trata o conceito como uma categoria especial de marketing *online* direcionada para *startups*; a qual, na ótica de Nelson (2014), é usada para

explorar informações e gerar ganhos impressionantes e muitas vezes surpreendentes em tráfego, receita ou usuários.

Por sua vez, Saavedra (2014) aborda o tema como a combinação de análise de dados, criatividade e curiosidade para fazer crescer o número de clientes de forma exponencial; o que para Zanette (2018), direciona a um modo mais generalista de pensar e trabalhar o crescimento de um negócio.

Já o pragmatismo do mercado insinua *growth hacking* como uma metodologia que busca o crescimento da empresa, mesclando criatividade com conhecimentos de marketing (RESULTADOS DIGITAIS, 2015).

Nesse sentido, para este trabalho, será considerado como uma prática direcionada especialmente para o marketing digital, requerendo aporte da tecnologia da informação para explorar e analisar dados de usuários, com o objetivo de ampliar a base de clientes de uma *startup*. O quadro 7 a seguir revela as diversas impressões compiladas sobre a terminologia.

Quadro 7 - Definições de *growth hacking* largamente encontradas na literatura de apoio.

Definição	Autor
Categoria especial de marketing <i>online</i> direcionada para <i>startups</i>	YONGFOOK (2014)
Exploração de informações ou usuários para gerar ganhos impressionantes e muitas vezes surpreendentes em tráfego, receita ou usuários	NELSON (2014)
Combinação de análise de dados, criatividade e curiosidade para fazer crescer o número de clientes de forma exponencial	SAAVEDRA (2014)
Metodologia que busca o crescimento da empresa, mesclando criatividade com conhecimentos de marketing	RESULTADOS DIGITAIS (2015)
Forma de pensar e trabalhar o crescimento de um negócio	ZANETTE (2018)

Fonte: Combinação e adaptação dos autores compilados no quadro.

Percebe-se, enfim, que o termo é comumente relacionado ao marketing digital (*online*), destinado especialmente ao ambiente de *startups*, utilizando a criatividade, bem como da exploração e análise de dados, para o aumento da base de clientes da organização, que se vale de um profissional, o *growth hacker*, que para Ellis (2010) temo como seu tirocínio o crescimento sustentável da organização.

3.7.2 Growth hacker

Chen *et al.* (2012) e Holiday (2013), a seus termos, defendem a ideia que o *growth hacker* é um profissional híbrido. Chen *et al.* (2012) acreditam que seja uma combinação entre desenvolvedor e profissional de marketing e, posteriormente, Holiday (2013) ainda incluiu o *designer* nesse arranjo. Patel e Taylor (2013), no entanto, discordam da ideia de que o *growth*

hacker precise ser um programador, porque acreditam que ele contará com um profissional desta área em sua equipe, dispensando a exigência dessa competência.

Por sua vez, Ratcliffe (2016) define *growth hacker* como um novo tipo de profissional de marketing que utiliza abordagens testáveis e rastreáveis para buscar incansavelmente clientes e crescimento para organização, a partir de ações precisas, medidas e direcionadas para um público específico.

Algumas das características desse profissional estão listadas com suas referências no quadro 8.

Quadro 8 – Características típicas do *growth hacker*.

Característica	Autor
Faz uso de testes A/B, <i>landing pages</i> , <i>e-mail</i> marketing, marketing viral e <i>web analytics</i> , para atender a necessidade de obtenção de mais visitantes para um <i>website</i> ou mais subscritores para um algum serviço	Chen <i>et al.</i> (2012)
Mescla em seu processo interno de investigação criativo e curioso, habilidades profissionais do setor tecnológico e do marketing, com foco em aspectos como a informação e análise de métricas	Ginn (2012)
Recolhe dados, idealiza, planeja, executa e implementa as táticas e estratégias necessárias para atingir objetivos	Humphrey (2013)
Depende fortemente de análises, mas também se vale da criatividade, curiosidade e pesquisas qualitativas	Patel e Taylor (2013)
Enxerga o marketing como um aspecto fundamental da criação e do desenvolvimento do produto ou serviço	Peters (2014)

Fonte: Condensado de Chen *et al.* (2012), Ginn (2012), Humphrey (2013), Patel e Taylor (2013) e Peters (2014).

3.7.3 Processos de implementação de *growth hacking*

No modelo de processo proposto por Patel e Taylor (2013), a experiência de *growth hacking* 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 *hipotetizadas* as 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 - o processo de extração de dados que subsidiem o estudo do comportamento dos usuários, bem como permitam perceber os 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.

A experiência segue em repetição até que o objetivo seja atingido ou que se perceba que seu alcance é pouco provável. As etapas e seus encadeamentos constam da figura 17.

Figura 17 – Modelo de processo implementação de *growth hacking* baseado em experiência.



Fonte: Baseado em Patel e Taylor (2013).

Na visão de Ellis e Brown (2018), a operacionalização do *growth hacking* obedece a um processo descrito na figura 18.

Figura 18 – Modelo de processo de implementação de *growth hacking* por lições aprendidas.



Fonte: Baseado em Ellis e Brown (2018).

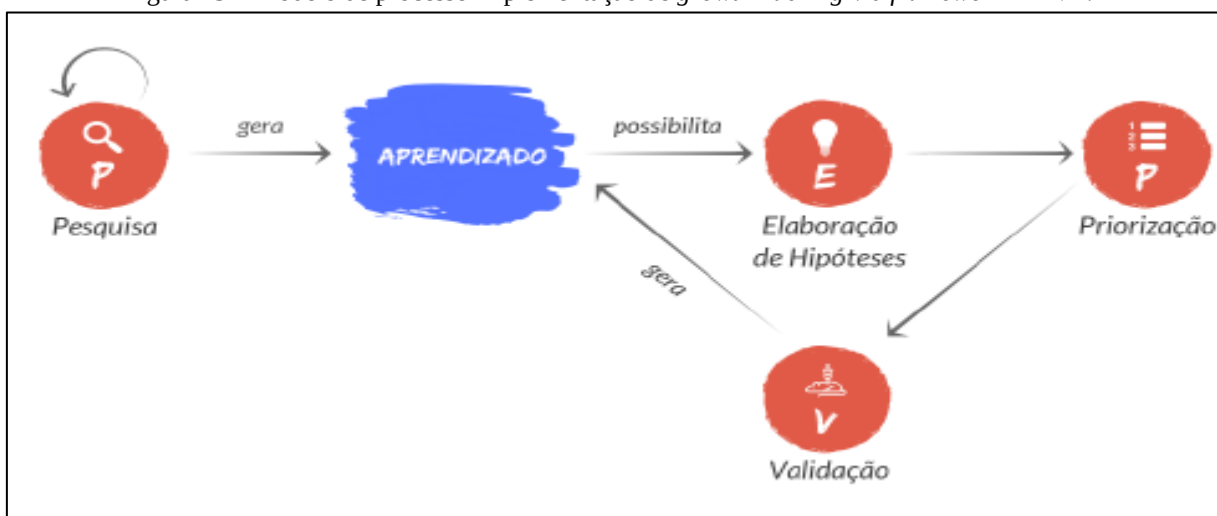
Categórica e universalmente as constituições de cada fase percorrem:

- Ideação – formulam-se hipóteses sobre estratégias para o aprimoramento de alguma métrica que tenha impacto sobre o crescimento da organização;
- Classificação das hipóteses - etapa de priorização que em regra, leva em conta a ordem de prioridade das hipóteses;
- Execução - ocorre a validação da hipótese de maior prioridade;
- Aprendizado - os dados provenientes do processo de validação são analisados e então um documento com as lições aprendidas é criado.

Por sua vez, Siqueira (2018) sistematiza o modelo de processo de *growth hacking* em quatro etapas (figura 19), elaborando o *framework* P-EVP, que é detalhado a seguir:

- Pesquisa - cujo principal objetivo é gerar dados que embasem a formulação de hipóteses de possíveis melhorias no objeto de análise. A etapa de pesquisa deve ser realizada de forma contínua e independente do estado das demais;
- Elaboração de hipóteses - devem ser considerados os elementos de sugestão de melhoria, a métrica que será influenciada pela melhoria e os argumentos que embasam tal hipótese. Os argumentos que sustentam a hipótese podem ser totalmente subjetivos;
- Priorização de hipóteses - considera avaliar cada hipótese considerando três critérios: impacto (*impact*), confiança (*confidence*) e facilidade de implementação (*ease*), para determinar qual será validada primeiro;
- Validação - consolida a aceitação ou não da hipótese concebida e testada sob critérios de plausibilidade.

Figura 19 – Modelo de processo implementação de *growth hacking* via *framework* P-EVP.



O produto gerado na utilização do *framework* é um documento que contém os diversos aprendizados compilados, além da informação relativa à veracidade da hipótese, o que permite a formulação de novas hipóteses ou dá início a novas etapas de otimização.

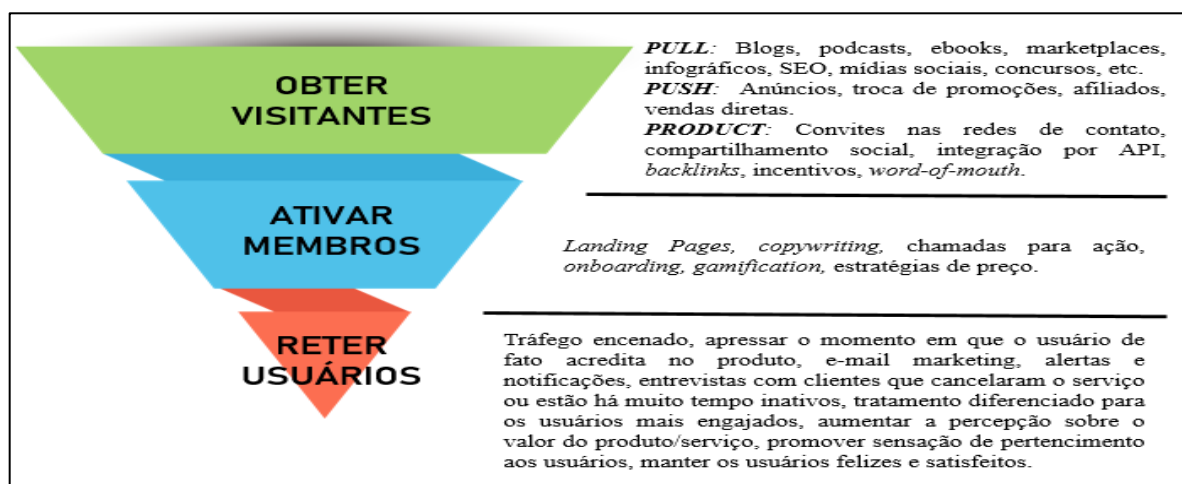
Brown (2013) considera como elementos importantes para a implementação de um modelo de processo de *growth hacking*: o uso de plataformas que permitam um crescimento escalável; características principais do produto; distribuição e ações inerentes; concessão de vantagens para usuários conquistarem não-usuários; alinhamento entre uma técnica e uma proposta de valor; melhoria da experiência do usuário; como o produto pode conquistar distribuição.

Os três modelos citados adotam, em algum grau, combinações destes elementos em seus processos e os desenvolvem em suas táticas de implementação que são mais detalhadas a seguir.

3.7.4 Táticas de *growth hacking*

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), Petel e Taylor (2013) desenvolveram sua própria metáfora de funil, no qual dividiram as táticas de *growth hacking* em três níveis, como listado à figura 20.

Figura 20 – Funil de táticas de *growth hacking*.



Fonte: Baseado em Patel e Taylor (2013).

O primeiro nível corresponde a obter usuários visitantes para um *website* ou aplicativo pela primeira vez. Aqui as táticas se dividem em um elenco exibido no quadro 9.

Quadro 9 – Táticas básicas para o primeiro nível do funil de Petel e Taylor

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 consequência, este <i>viralize</i>

Fonte: Baseado em Petel e Taylor (2013).

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

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

Sob a ótica de Geru, Rusu e Capatina (2014), as táticas de *growth hacking* envolvem: recomendações dos clientes; publicidade paga em diversos canais de mídia; parcerias com outras empresas para anúncio do produto em troca de determinado custo; envio de *e-mails* e páginas de pesquisas *online*; disponibilizar conteúdos relevantes interativos e com potencial para tornarem-se virais; e *e-mail* marketing. Além disso, pelo fato do *growth hacking* ser considerado um marketing orientado a dados (DOHERTY, 2012), o *search engine optimization* (SEO), se implementado profissionalmente, oferece melhorias de tráfego em pouco tempo.

Por fim, técnicas de análises de dados propiciam um melhor conhecimento sobre quais estratégias estão funcionando e devem ser utilizadas posteriormente.

As principais táticas utilizadas no *growth hacking* (BYIANI, 2013; MARES; WEINBERG, 2014; PETERS, 2014; LEITE, 2015) são listadas no quadro 10 e sumarizadas na figura 21.

Figura 21 – Táticas usuais de *growth hacking*.

Fonte: Baseado em Byiani (2013); Mares e Weinberg (2014); Peters (2014) e Leite (2015).

Quadro 10 – Táticas usuais de *growth hacking*.

Tática	Verificação na empresa	Ação de <i>growth hacking</i>
Marketing viral	Gerar crescimento exponencial de interação a partir da ação dos usuários	Tentar perceber qual o tipo de conteúdo compartilhado quais os canais mais utilizados e quais são os benefícios para a pessoa que o compartilha
Marketing de Conteúdo	Criação de conteúdo de valor para o público-alvo	Utilizar as informações disponíveis sobre o usuário para selecionar os conteúdos que estejam em conformidade com o seu interesse
Word-of-Mouth Marketing	Ocorre quando um cliente compartilha sua experiência e recomenda algum produto ou serviço	Encontrar oportunidades de encorajar o usuário a partilhar sua opinião
Integração por API [Application Programming Interface]	Tornar mais fácil o intercâmbio de mensagens ou dados entre duas ou mais aplicações de <i>software</i> diferentes	Criar um enorme repositório sobre comportamento de usuários e prever o comportamento do seu público
Incentivos	Oferecer uma recompensa em troca da realização de uma tarefa pelo usuário	Testar os incentivos que mais atraem os usuários a realizarem as tarefas solicitadas pela organização
Testes A/B	Comparação entre duas variáveis ou versões para identificar a melhor solução para crescer ou otimizar determinado objetivo	Ajudar a perceber características mais efetivas que influenciam as taxas de conversão
Troca de promoções	Empresas com público-alvo semelhante, e que não sejam ameaça uma a outra, formam parceria	Identificar empresas com as quais se possa fazer parcerias frutíferas e indicar a melhor estratégia de promoção

Fonte: Baseado em Byiani (2013); Mares e Weinberg (2014); Peters (2014) e Leite (2015).

É importante destacar ainda que *growth hacking* se associa à cultura, ao processo contínuo de experimentação e a novas ideias e não a uma tática específica (ELLIS, 2015), e algumas *startups* têm um processo próprio, o qual às vezes apenas leva a implementar as melhores práticas que resultam de casos de sucesso no mercado (SHAH, 2013).

Neste limiar, sob o ponto de vista mercadológico, as ferramentas automatizam ações, trazem novas informações, potencializam produtividade e resultados e dão autonomia ao time de marketing (RESULTADOS DIGITAIS, 2015) até para encetar ações de *growth hacking*.

3.7.5 Ferramentas de *growth hacking*

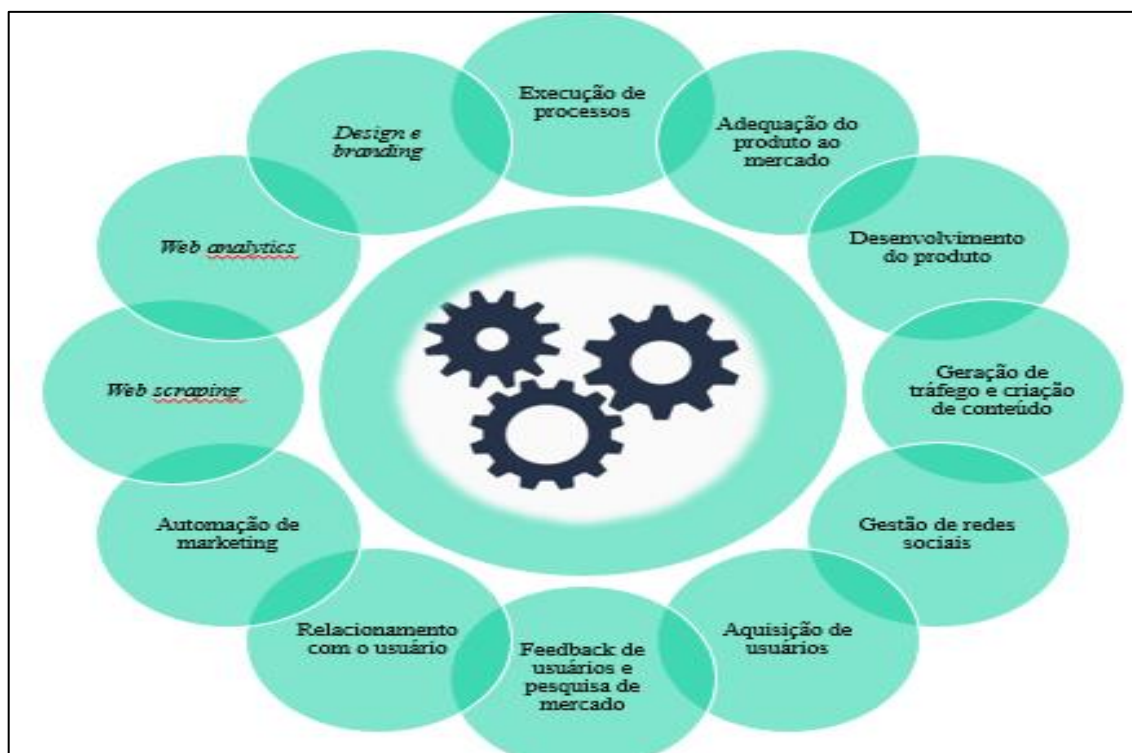
No guia elaborado por Bustillo (2016), as ferramentas de *growth hacking* estão divididas em doze categorias que estão listadas na primeira coluna do quadro 11 e encenadas na articulação da figura 22, o qual também traz informações quanto ao uso e exemplos dessas ferramentas (SIQUEIRA, 2018; THE GROWTH HACKERS, 2019).

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

Quadro 11 – Ferramentas de *growth hacking*.

Categoria da ferramenta	Uso	Exemplos
Execução de processos de <i>growth hacking</i>	Integrar diversas funcionalidades e ferramentas	North Star VWO
Adequação do produto ao mercado	Planejamento de <i>lean canvas</i> Desenho de mapa de empatia	Lean Monitor
Desenvolvimento de produto	Criação e teste de usabilidade de protótipos	Balsamiq Mockup User Testing
Geração de tráfego e criação de conteúdo	Converter <i>links</i> em <i>tweets</i> Analisar SEO e RSS Busca por palavras-chave de interesse Análise de <i>backlinks</i>	WooRank Quick Sprout Colibri.io Ahrefs Semrush Google (palavras-chave) Ubersuggest
Gestão de redes sociais	Agendamento de publicações Performance das redes sociais Informações sobre melhor horário de publicação Perfil dos seguidores e influenciadores Automação das atividades	Buffer Hootsuite Buzzsumo Feedly SocialBro HypeGrowth Click to Tweet Muchbettertweet 2bound Facebook - Twitter - Instagram Analytics
Aquisição de usuários	Criação de <i>landing pages</i> , <i>pop-up</i> e <i>banner</i> Visualização de mapa de calor	Instapage SumoMe Beagle CrazyEgg Unbounce
Feedback de usuários e pesquisa de mercado	Perguntar a opinião de usuários e pedir para que atribuam valor ao produto/serviço	Alexa SimilarWeb Qualaroo User Voice Typeform Google Consumer Barometer
Relacionamento com o usuário	<i>Help Desk</i> <i>Chat online</i> CRM <i>E-mail marketing</i> Busca por <i>newsletters</i> de conteúdo similar Lembretes de aniversários	Intercom.io Olark Mailchimp SendGrid Upstart.me Nimble
Automação de Marketing	Automação de tarefas Realização de testes A/B Envio de notificações Pontuação Nutrição de <i>leads</i>	Zapier Hubspot Autopilot IFTT
<i>Web Scraping</i>	Fazer downloads de dados web em Excel	Import.io
<i>Web Analytics</i>	Informações sobre visitantes Estatísticas do tráfego Análise de <i>links</i>	Google Analytics MixPanel Open Link Profile Wopra
<i>Design e Branding</i>	Criação de logos e <i>branding</i>	Canva Dafont Iconfinder MyBrandNewLogo BrandBuilder

Fonte: Baseado em Bustillo (2016); Siqueira (2018); The Growth Hackers (2019).

Figura 22 – Ferramentas para *growth hacking*.

Fonte: Baseado em Bustillo, (2016); Siqueira (2018); The Growth Hackers (2019).

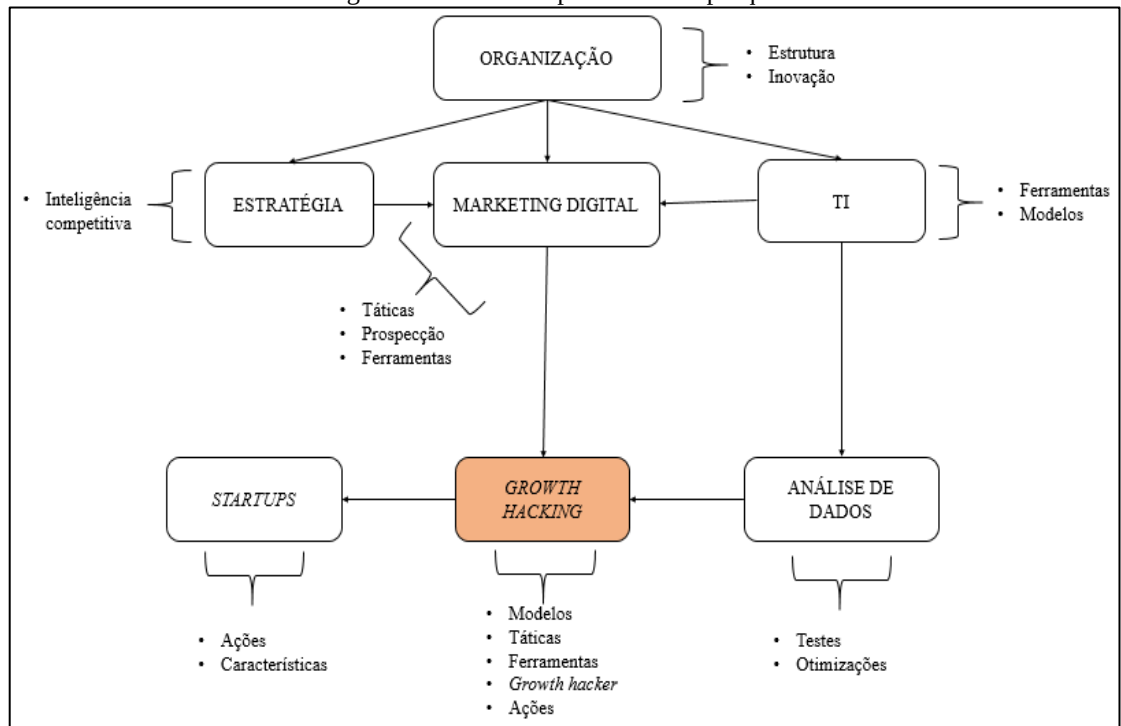
Finalizando esta revisão, acredita-se que os conceitos discutidos permitirão a formulação de roteiros de coleta alinhados aos objetivos da pesquisa, bem como serão capazes de nortear as categorias que serão erigidas para facilitar o processo de análise e interpretação.

3.8 Modelo operacional da pesquisa

Com base no delineamento conceitual da pesquisa e tendo revisto todo o conjunto de conceitos que o compõe, é chegado o momento de instituir-se o modelo operacional, que busca ilustrar, em síntese, a compleição da operacionalização da pesquisa no campo e se impõe pela aposição dos detalhes a executar em cada um dos lastros conceituais estudados no trabalho, como exhibe a figura 23.

Dentro da organização buscou-se analisar sua estrutura e como a mesma realiza inovação, bem como é suportada por estratégia, a fim de angariar inteligência competitiva, pelo marketing digital, a fim de perceber táticas para aquisição e retenção de clientes, e pelo arcabouço tecnológico que permite a aplicação destas táticas. Tudo isso a fim de entender como a análise de dados presente nos modelos de *growth hacking* contribuem para o crescimento das *startups*.

Figura 23 – Modelo operacional da pesquisa.



Para operacionalização da pesquisa em campo foram arquitetados procedimentos metodológicos que estão descritos no capítulo a seguir.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo visa mostrar os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Serão apresentadas as escolhas metodológicas e todo o conjunto de etapas do delineamento da pesquisa.

Constata-se, de início, em consonância com Creswell (2010), que uma proposta para condução de uma pesquisa envolve uma intersecção de filosofia, estratégia de pesquisa e métodos específicos.

4.1 Escolhas metodológicas

No que tange à concepção filosófica da pesquisa, Creswell (2010) discute quatro possibilidades cujas características estão sintetizadas no quadro 12.

Quadro 12 – Concepções filosóficas de pesquisa.

CONCEPÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Pós-positivista	Defende uma filosofia determinística, na qual as causas possivelmente determinam os efeitos e o conhecimento produzido se desenvolve com base na observação e mensuração da realidade objetiva
Construtivista	Argumenta que os indivíduos desenvolvem significados subjetivos de suas experiências, com base social e histórica
Reivindicatória/ Participatória	Defende que a investigação da pesquisa deve estar ligada a uma agenda política e trata de questões específicas sociais e atuais
Pragmática	Preocupa-se mais com as aplicações e soluções para o problema do que com o método em si, valendo-se de abordagens pluralísticas orientadas para prática no mundo real

Fonte: Baseado em Creswell (2010).

Diante dessas possibilidades, verifica-se que este trabalho se situa na convergência de influências pós-positivistas no que se refere ao estabelecimento de relações para verificação de como *growth hacking* contribui para o crescimento de bases de clientes de *startups*, e do pragmatismo, em razão da sua preocupação com aplicações e orientação para prática no mundo real.

Adicionalmente, as pesquisas desenvolvidas na área de administração e particularmente na confluência entre marketing e administração da informação como a presente, têm natureza definida em respeito à sua ideia base, podendo, assim, conforme Gil (2008) ser:

- Exploratória - visando desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos e ideias, sendo normalmente realizada quando o tema escolhido é pouco explorado, o que dificulta a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis;

- Descritiva - que tem como seu objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, mediante uso de técnicas padronizadas de coleta de dados;
- Explicativa – a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois identifica os fatores causais que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Devido ao desconhecimento sobre a condução de estudos acadêmicos rasantes ao uso de *growth hacking* por *startups* na cidade do Recife, há a intenção de ampliar a familiaridade e compreensão do tema em perspectiva, a fim de permitir a elaboração de questões pertinentes relacionadas ao problema e facilitar a determinação de variáveis a serem consideradas em um contexto futuro de pesquisa, por essas razões, o presente trabalho teve caráter exploratório.

No que concerne à abordagem da pesquisa, Creswell (2010) e Flick (2013) outorgam:

- A abordagem quantitativa que busca por regularidades obtidas mediante variáveis que podem ser medidas por instrumentos, que coletam dados numéricos para a análise por procedimentos estatísticos. Em geral, servem a tratar de teorias objetivas, através do exame de relação entre as variáveis de captura;
- A abordagem qualitativa que é um meio para explorar e entender o significado que indivíduos atribuem a um problema, razão pela qual os dados são coletados no ambiente do participante e analisados de forma indutiva pelo pesquisador. Este último não está preocupado com a garantia de representatividade por amostragem aleatória de participantes, pelo contrário, escolhe os participantes intencionalmente e integra suas visões segundo sua relevância, buscando uma generalização em sentido teórico e não estatístico;
- A abordagem mista é uma combinação das duas abordagens anteriores. Concilia características da abordagem qualitativa que permitem obter uma visão geral e consistente sobre fenômenos à capacidade de testar, reproduzir e validar os resultados do método quantitativo.

Considerando as postulações sobre abordagem de pesquisa, 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 guiado pela abordagem qualitativa.

Além disso, adotou-se 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.

Uma vez definida a abordagem da pesquisa é importante compreender as estratégias metodológicas passíveis de adorná-la e que guiarão a coleta e a análise de dados (GODOY, 1995; GIL, 2008). Variantes conhecidas e usuais são:

- Pesquisa documental – que examina materiais que ainda não foram analisados ou podem ser reexaminados com o objetivo de obter uma interpretação nova ou complementar;
- Estudo de caso – que examina profunda e detalhadamente uma unidade de estudo, que pode ser um ambiente, sujeito ou situação particular;
- Etnografia – quando o pesquisador vivencia o fenômeno na própria comunidade e utiliza técnicas de observação, contato direto e participação em atividades;
- Estudo de campo – que estuda um único grupo ou uma comunidade ressaltando a interação entre seus componentes, visando conseguir informações acerca de um problema ou descobrir novos fenômenos.
- *Survey* – caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas acerca do problema estudado, para posterior análise quantitativa.

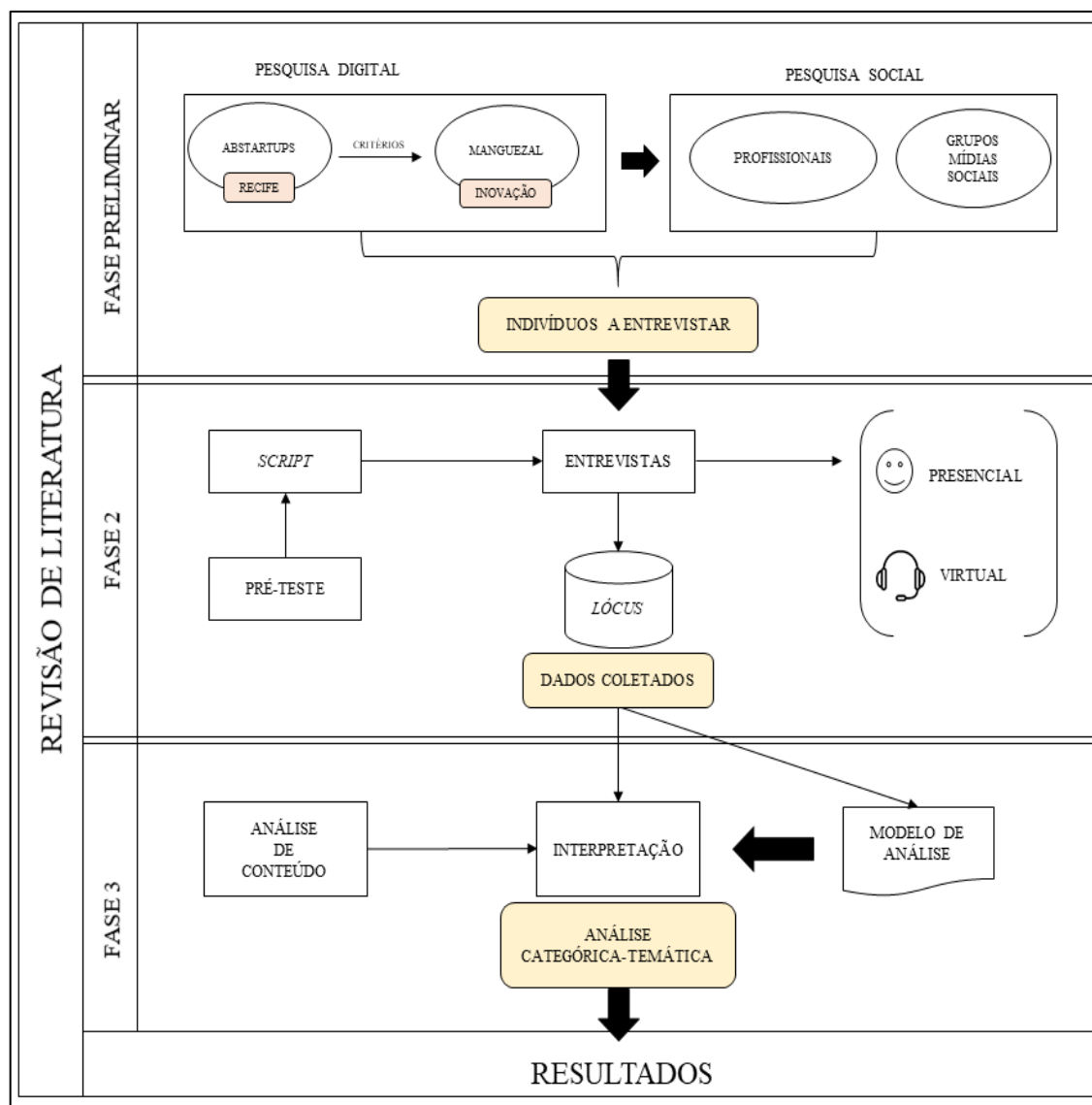
Tendo em vista que o estudo de campo proporciona maior aprofundamento da questão proposta e seu planejamento admite maior flexibilidade, permitindo até mesmo a reformulação dos objetivos ao longo da pesquisa (GIL, 2008), essa foi a estratégia utilizada.

Sumariando então, 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. A operacionalização da pesquisa será descrita a seguir, via um desenho da pesquisa que delineia os procedimentos da sua execução (HAIR et al., 2005).

4.2 Desenho da pesquisa

A figura 24 ilustra a estruturação pensada para este trabalho, a qual indica a existência de três fases acomodadas em paralelo à revisão de literatura: a coleta e a análise de dados, as quais foram precedidas de uma fase de identificação de *startups* e aproximação para acesso.

Figura 24 – Desenho da pesquisa.



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 2020.

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). O esboço deste desenho de pesquisa, já mostrado na figura 23, terá a seguir, nas seções seguintes, seus itens explorados de maneira mais detalhada.

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados corresponde à elaboração e à aplicação dos procedimentos requeridos para aquisição de dados (GIL, 2008). São exemplos representativos de técnicas de coleta de dados: estudos de tempo, pesquisas, observações e solicitação de informações aos especialistas. Além disso, sensores estão sendo usados cada vez mais na aquisição de dados (TURBAN, 2007).

Nesta pesquisa, a coleta de dados ocorreu em três momentos distintos como se descreverá.

4.3.1 Pesquisa em sítios eletrônicos

Neste item congregam-se as ações efetuadas como pesquisa para levantamento de dados uteis à definição das unidades de análise, para tal fim executaram-se as seguintes intervenções a saber:

- A primeira foi levada a cabo no sítio eletrônico da Abstartups, em que foi acessada a plataforma *Startupbase* e selecionado o filtro cidade, a fim de limitar a pesquisa a *startups* alocadas na cidade do Recife. Em seguida, a coleta se iniciou a partir da extração dos dados resultantes da busca;
- A segunda, em articulação com o resultado da primeira, buscou vislumbrar quais *startups* compunham o *cluster* Mangue.zal, acessando a aba startups cadastradas no sítio da comunidade e realizando nova extração de dados, descartando aquelas que já haviam sido identificadas na plataforma *Startupbase*;
- Em conjunto, as 3ª e 4ª etapas de recolha ocorreram em momento síncrono. Foi pedida a indicação de contatos em grupos de WhatsApp® que contemplassem profissionais de marketing locais, em que se destacaram os grupos Marketing Lovers

PE e Club do Mkt. Concomitantemente a estas etapas, a pesquisadora manteve contato com professores ligados à área de inovação, a fim de também buscar recomendações para seleção das empresas, o que também levou a indicações de pessoas.

O resumo desta fase estático-intervencionista que demorou um mês, conduziu a seleção de 43 potenciais entrevistados. Com estes elementos em mão partiu-se para o primeiro contato com os profissionais, fato que será melhor descrito na seção de operacionalização das entrevistas.

Desta forma, foi encaminhada a realização de entrevistas com profissionais que atuam no marketing de *startups* localizadas no Recife.

4.3.2 Entrevista

Entrevistas são definidas como uma interação social em que uma das partes busca obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GERHARDT; SILVEIRA, 2009); ou seja, nestes termos, esse instrumento é utilizado pelo pesquisador para coletar os dados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009) e quando é norteado pela abordagem qualitativa, como é o caso atual, costuma ser usado no ambiente natural dos participantes que vivenciam o problema que está sendo estudado (CRESWELL, 2010).

O quadro 13 sintetiza os tipos de entrevista mais comumente referidos nas ciências sociais aplicadas.

Quadro 13 – Tipos de entrevista.

Tipo	Descrição
Estruturada	As perguntas são predeterminadas e o objetivo é obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando que as respostas sejam comparadas
Semiestruturada	O pesquisador organiza um roteiro com um conjunto de questões sobre o tema, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal
Não-estruturada	O entrevistado é solicitado a falar livremente sobre o tema

Fonte: Baseado em Gerhardt e Silveira (2009).

Algumas das vantagens do uso de entrevista como técnica de coleta são (MARCONI; LAKATOS, 2003):

- Ser utilizada em todos os segmentos da população;
- Permitir maior flexibilidade para repetição ou esclarecimento das perguntas;
- Oferecer maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas dos entrevistados;

- Possibilitar conseguir informações mais precisas;
- Dar chance de comprovar, de imediato, as discordâncias.

Em relação às desvantagens dessa técnica é possível arguir que haja falta de motivação e de compreensão do entrevistado; apresentação de respostas inverídicas; incapacidade ou inabilidade de responder às perguntas; influência do entrevistador no entrevistado; influência das opiniões pessoais do entrevistador e custo do treinamento de pessoal para aplicação (GIL, 2008).

Entrevistas de natureza exploratória, como a do presente estudo, tendem a ser semiestruturadas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), assim permitindo o surgimento de novos percursos de inquérito, ao passo que os entrevistados forem respondendo, conforme sugere Triviños (1987), o que motivou a presente pesquisa a optar por aquele tipo de realização.

A instrumentação para a entrevista escolhida gera um *script* (roteiro) constituído de “uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 188), fundamentadas no quadro teórico, nos objetivos e na questão da pesquisa.

O *script* buscou direcionar as perguntas para uma melhor compreensão sobre o entendimento do entrevistado sobre *startup* e seu ciclo de vida, formação de base de clientes, ações de marketing digital, ferramentas tecnológicas que dão suporte a essas ações, bem como sobre o termo *growth hacking* e adoção da prática pela organização.

O *script* final foi submetido à validação com um grupo de teste composto por três profissionais da área de marketing, visando aquilatar problemas como má expressão e dificuldades de o entrevistado compreender o significado das perguntas da pesquisa. Este tipo de percalço, às vezes pode levar a uma falsa interpretação, segundo Marconi e Lakatos (2003).

Na próxima seção será descrito como se deu a operacionalização da entrevista.

4.3.3 Operacionalização das entrevistas

Considerando então o esforço da formulação da coleta, foram escutados treze profissionais que atuam no marketing de *startups* do Recife, ainda que não exclusivamente nesse setor, tendo em vista o organograma enxuto das empresas.

O contato inicial para o *rendez-vous* foi realizado por *e-mail*, mensagem direta pelos perfis das empresas no Instagram®, e mensagem pelo Whatsapp® quando havia indicação e contato por terceiros. No contato para a oitiva, a pesquisadora apresentou a si mesma e a

instituição a qual faz parte, explicou a finalidade da entrevista e o objetivo da pesquisa, e a importância da colaboração pessoal do entrevistado.

A primeira entrevista foi realizada presencialmente e as demais através de chamada de voz pela plataforma Google Meet® ou mensagens de áudio no WhatsApp®. As entrevistas virtuais foram priorizadas principalmente por dois motivos: adequação à disponibilidade de horário dos entrevistados e respeito às normas de distanciamento social em razão da pandemia da COVID-19.

As entrevistas foram registradas por um aplicativo de gravação de voz do celular, e além disso, realizaram-se anotações em um aplicativo de bloco de notas no computador pessoal da pesquisadora, para destacar apontamentos considerados importantes durante a oitiva ou para anotar questões que mereceriam ser melhor elucidadas pelos respondentes.

As transcrições de todas as entrevistas foram realizadas manualmente, pela própria pesquisadora e o resultado transcrito foi enviado por *e-mail* aos entrevistados configurando uma espécie de validação de conteúdo da escuta.

As entrevistas duraram em média de 40 minutos. No entanto, as entrevistas feitas via WhatsApp® levaram mais tempo para conclusão, visto que os entrevistados tinham mais liberdade para responder conforme sua disponibilidade de tempo. Outros fatores que influenciaram no tempo da entrevista foram o grau de conhecimento dos respondentes sobre os assuntos e o nível de maturidade das ações de marketing digital realizadas nas *startups*.

De forma geral, a maior dificuldade foi o agendamento das entrevistas, visto que durante o ato das entrevistas em si, os respondentes se demonstraram receptivos, disponíveis para o esclarecimento de dúvidas e interessados em receber os resultados da pesquisa.

Após as entrevistas, iniciou-se a fase de análise e interpretação dos dados coletados, que segundo Gil (2008), é a fase mais nobre do trabalho de pesquisa.

4.4 Análise de dados

A análise de dados objetiva organizar e resumir os dados de forma a permitir o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação e a interpretação à cata de um sentido mais amplo das respostas, ligando-as a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 2008), tal tarefa se realiza sob a égide de um modelo de análise de dados.

Este em geral, é o cerne de um trabalho de pesquisa: a ponte entre o já conhecido e o inusitado.

4.4.1 Operacionalização da análise

A presente pesquisa buscou aquilatar a percepção sobre o fenômeno *growth hacking* em uma visão exploratória a partir de objetivos definidos pelas *startups*, em especial no que tange à captura de clientes.

Consoante a tal processo, optou-se por realizar uma categorização do conteúdo em temas interessantes à pesquisa a partir dos dados coletados nas entrevistas. Assim, foi realizada a descrição de cada *startup* selecionada e, em seguida, feita uma categorização do conteúdo em temas interessantes a pesquisa: perfil do respondente, ações de marketing digital utilizadas, ferramentas que dão suporte às ações de marketing digital, e compreensão do termo *growth hacking* e seu uso prático, a fim de possibilitar a interpretação dos dados coletados.

Esta estrutura de análise considerou que as *startups* conhecem a existência de estágios *growth hacking* e exploram, mesmo que tacitamente, ferramentas e ações ao mesmo associadas, conforme exibido na seção 3.7, vinculando isto, no entanto, muito à feição do marketing digital (*online*). Tal diretriz leva a operacionalização descrita no quadro 14.

Quadro 14 – Categorização temática dos dados.

CONSTRUCTO	OPERACIONALIZAÇÃO	BASE CONCEITUAL
Percepção de <i>startup</i>	Tempo de funcionamento Quantidade de pessoas – Clientes	Campo
Modelo de negócio	Fase do ciclo de vida da <i>startup</i>	Abstartups (2018b)
Ambiente e mercado (Características das <i>startups</i>)	Inovação Escalabilidade Repetitividade; Imaturidade Flexibilidade e rapidez Recursos limitados Múltiplas influências Uso de tecnologias inovadoras	Sutton (2000) Abstartups (2018b)
Ações das empresas	Descrição das empresas	Campo Elementos organizacionais
Ferramentas de tecnologia da informação	<i>Data warehousing</i> <i>Data mining</i> <i>Cloud computing</i> <i>Visual analytics</i>	Sharda, Delen e Turban (2014)
Marketing digital	4P's do marketing 8P's do marketing	Kotler e Keller (2006) Adolpho (2012)
<i>Growth hacking</i>	Táticas Funis Ações de marketing digital e de crescimento da base de clientes Ferramentas	Ellis (2010) Patel e Taylor (2013) Ratcliffe (2016) Zanette (2018)
Prática de <i>growth hacking</i>	Cultura Ações de marketing digital para aumento da base de clientes Ações para crescimento organizacional	Campo
Base de clientes	Percepção dos respondentes	Campo

Assim, ancorando-se em Gerhardt e Silveira (2009, p. 84) e olhando o quadro 14 quanto à análise de material qualitativo, enfatiza-se que “faz-se necessário superar a tendência ingênua de acreditar que a interpretação dos dados será mostrada espontaneamente ao pesquisador” e destacam-se duas possibilidades teóricas e práticas de análise, a saber: análise de conteúdo e análise do discurso. A primeira foi escolhida para embasar a análise de dados e será explorada em mais detalhes a seguir.

4.4.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações para obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 2006). A análise de conteúdo na visão de Caregnatto e Mutti (2006), visa em geral agregar os elementos característicos descritos no quadro 15.

Quadro 15 – Características mor da análise de conteúdo.

A interpretação poderá ser tanto quantitativa quanto qualitativa
Espera compreender o pensamento do indivíduo através do conteúdo expresso no texto
Supõe a transparência da linguagem
Visa no texto uma série de significações que o codificador detecta por meio de indicadores que a ele estão ligados

Fonte: Baseado em Caregnatto e Mutti (2006).

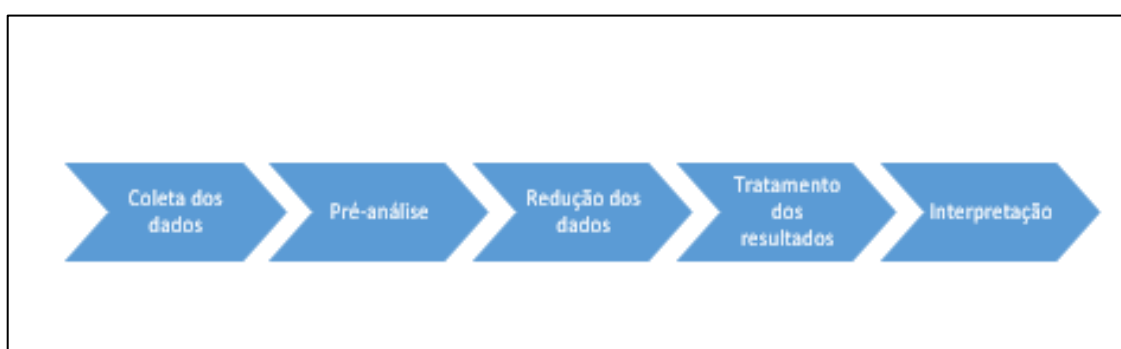
Em termos metodológicos advoga-se que as análises de conteúdo fundam-se em objetividade, sistematização e inferência, e a respeito das suas modalidades, destacam-se análise lexical, análise de expressão, análise de relações, análise temática e análise de enunciação, sendo a penúltima a mais indicada, segundo Gil (2008), para investigações qualitativas como a presente.

Conhece-se, então, a análise temática, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência tenham significado para o objetivo analítico visado (MINAYO, 2010), a qual se dá por etapas, desmembrando o texto em unidades e em categorias para reagrupamento analítico posterior, e comporta dois momentos: o inventário dos elementos e a classificação das mensagens a partir dos elementos repartidos (SOUZA JUNIOR; MELO; SANTIAGO, 2010), ou, conforme descrita por Bardin (2006), desenvolve-se em:

- Pré-análise – compreende a leitura flutuante e a constituição do *corpus* da pesquisa. Trata-se do primeiro contato com o texto, pelo qual o conteúdo é captado genericamente sem maiores preocupações técnicas;
- Exploração do material (redução dos dados) – o texto é desmembrado em unidades e reagrupado por categorias para análise posterior;
- Tratamento dos resultados e interpretação – inferências com abordagem qualitativa.

Executando-se esses passos em geral se chega ao mecanicismo visto na figura 25.

Figura 25 – Componentes da análise de dados no fluxo de análise de conteúdo.



Fonte: Adaptado de Bardin (2006).

Apesar dos procedimentos sistemáticos descritos anteriormente, Stake (2009) destaca que a tarefa de análise de dados qualitativos não é linear: por vezes encontra-se algo de novo que leva à reflexão e possivelmente à criação de uma nova classe. Além disso, essa não linearidade pode ser ratificada pelas características da compreensão levantadas por Minayo (2010), que diz que a compreensão não será completa e imparcial, uma vez que tanto o entrevistado como o entrevistador, possuem um entendimento limitado e incompleto do mundo.

Deste modo, hipotetizou-se um modelo de análise de dados da pesquisa.

4.4.3 Modelo para análise de dados da pesquisa

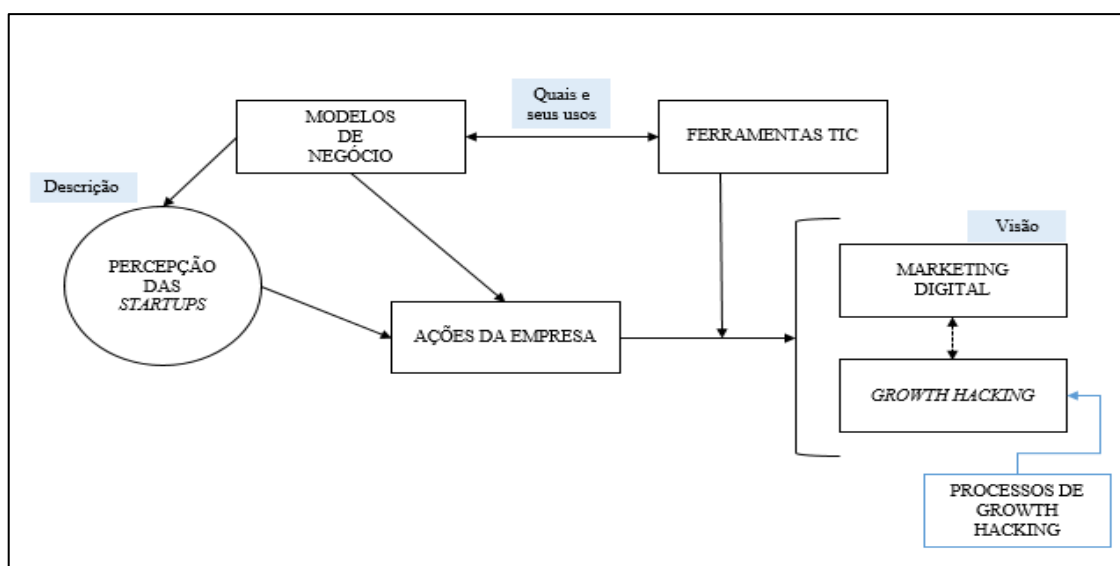
O esboço diagramado na figura 24 como modelo de análise de dados, busca a geração de categorias para a interpretação do fenômeno. Nele atina-se a influência de cada um dos elementos que se pôde apurar em campo no sentido de especificar a trajetória de entendimento da pesquisadora quanto à ideia e seu campo de verificação.

Assim, a ideia fundamental é que as *startups* situam-se via modelo de negócios em um escopo influenciado pelo mercado e pelo ambiente (ecossistema) e desenvolvem ações intuitivas ou modeladas pelos estágios de ciclo de vida (Ideação, Operação, Tração e *Scale Up*).

Tais ações são empreendidas sob a égide das tecnologias e são mais percebidas como ações de marketing digital, embora também o possam ser como ações de *growth hacking*, inclusive pelo uso das ferramentas. Tais atividades, se verificadas, espelham-se em um processo de *growth hacking* que se quer essencial para incremento de base de clientes.

O retrato para emoldurar o modelo foi construído com as seguintes definições de categorização temática, exaradas da literatura e respaldadas na projeção exposta na figura 26.

Figura 26 – Modelo de análise de dados adotado para a dissertação.



A efetivação da análise considerou o seguinte processo:

- Iniciou-se com a apreciação do material transcrito, sobre o qual se fez uma primeira associação com as categorias temáticas definidas no quadro 14 efetuando-se um processo de enquadramento temático;
- Posteriormente tentou-se perceber e definir possíveis categorias que estivessem de acordo com os objetivos de pesquisa;
- Em seguida, foram feitos recortes do texto, para agregar e organizar os dados de acordo com as categorias definidas previamente e ampliar para aquelas que eventualmente tivessem emergido no campo, sem estarem originalmente previstas nas lides conceituais. Estas categorias emergentes surgiram em especial da confrontação da terminologia marketing *versus growth hacking*, que gerou continuamente dilema aos entrevistados;
- A partir deste segundo enquadramento foi feita a categorização tendo como guia perseguir os objetivos traçados tendo a base de respostas da pesquisa como *locus*, a

fim de consumir o resultado final levado a cabo com uma revisão para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações.

Com foco na apresentação, a organização dos dados selecionados foi disposta de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento, como recomendado por Miles e Huberman (1994). Nesse sentido, foram utilizados quadros, gráficos e figuras para sintetizar e destacar as informações obtida

4.5 Cuidados Metodológicos

Tendo em vista o caráter científico de um trabalho neste nível, em que o rigor deve ser mantido, foram tomados alguns cuidados metodológicos, entre os quais:

- Consentimento da participação dos entrevistados e para gravação das entrevistas, visando prevenir elementos de feitiço ético;
- Solicitação da avaliação do *script* das entrevistas por profissionais de alto gabarito que atuam no marketing, a fim de evitar problemas de enquadramento;
- Antes da realização da entrevista buscou-se expor com clareza os propósitos da pesquisa e tratar com mais familiaridade as questões investigadas, a fim de evitar má compreensão pelos respondentes. Este cuidado tratava de antecipar a ocorrência de vieses;
- Em momentos de dificuldade de compreensão da fala do entrevistado por falhas de áudio nas chamadas *online*, solicitou-se que ele escrevesse no *chat* para evitar equívocos na transcrição, bem como aclarar entendimentos mútuos;
- Durante as entrevistas foram realizadas anotações em um bloco de notas de forma discreta, a fim de não perder expressões valiosas das performances dos entrevistados;
- Dados gerais das *startups* informados pelos respondentes foram confrontados com informações coletadas no *site* e mídias sociais das empresas, a fim de checar a veracidade das informações coletadas.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados da análise dos dados coletados nas entrevistas a partir dos procedimentos metodológicos adotados.

5 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa. O capítulo será dividido em blocos nos quais se resgatarão os elementos alcançados nas entrevistas com os profissionais. Na análise também se traçará uma visão coletiva das entrevistas colhidas.

Com base nos critérios metodológicos estabelecidos, foram escolhidas treze *startups*, das quais captou-se as vozes de profissionais de nível estratégico ou que atuam no marketing. As falas e suas interpretações são o cerne deste capítulo e objetivando dar maior respaldo às descrições e análise, alguns trechos dessas falas foram incluídos no texto, com a identificação do respondente, no formato Rx, em que x é o número do respondente. Por sua vez, a identificação das empresas é descrita no formato Sx, em que x é o número da *startup*.

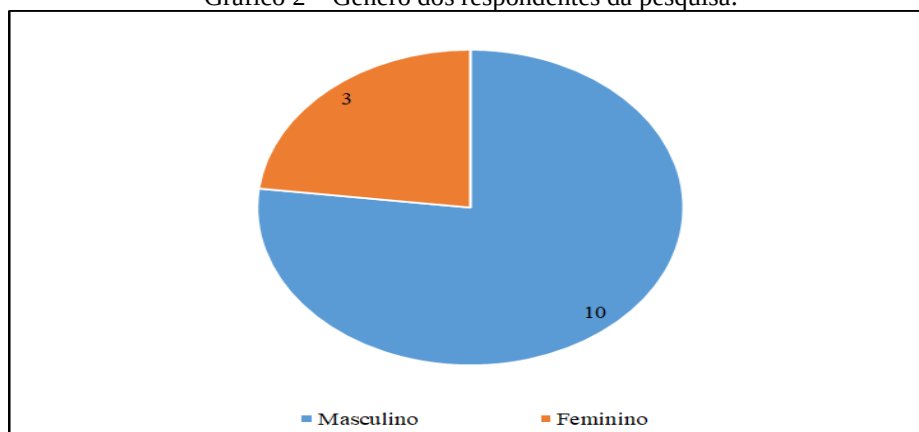
A seguir serão apresentados os dados oriundos das descrições de cada uma das entrevistas, mas, antes, por elegância traçar-se-á um breve painel dos dados de segmentação.

5.1 Delineamento das características dos respondentes

A fim de traçar o perfil dos treze respondentes, foram considerados os dados de gênero, faixa etária, ocupação e tempo na empresa.

Quanto ao gênero, apesar de ser uma pergunta aberta, as respostas dos entrevistados se limitaram aos gêneros masculino e feminino, como pode ser observado no gráfico 2.

Gráfico 2 – Gênero dos respondentes da pesquisa.

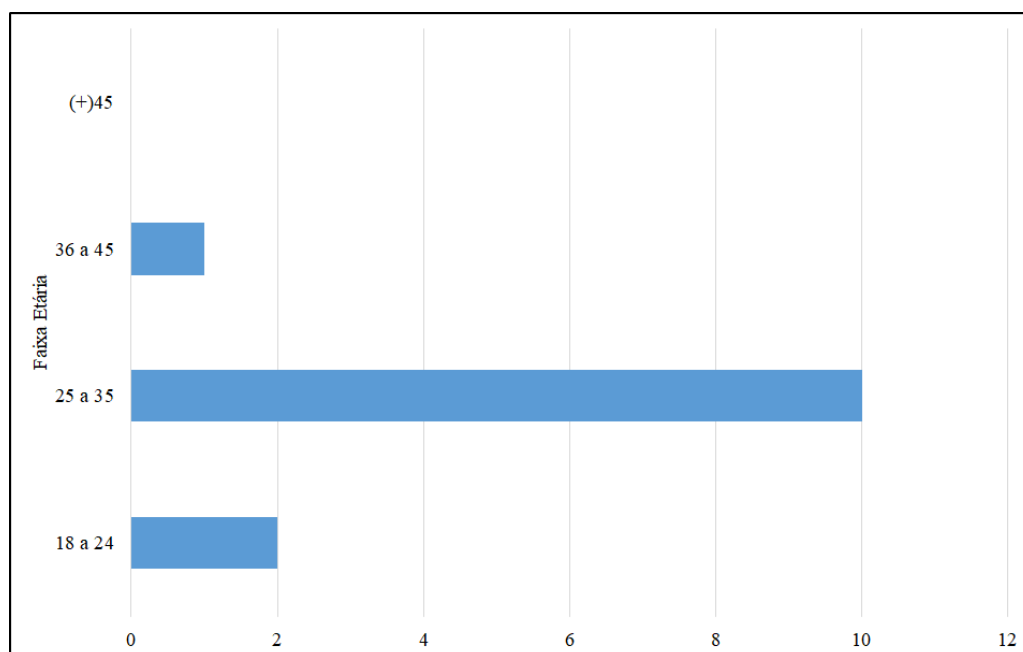


Percebeu-se que entre gestores e profissionais que respondem pelo marketing das *startups* selecionadas, a representação de gênero masculino se destacou de forma expressiva, vez que só se detectaram três respondentes das empresas S5, S6 e S12 do gênero feminino.

Esse resultado vai ao encontro da informação de que ainda que tenha crescido a presença de mulheres empreendendo, e em programas de aceleração de *startups*, o índice ainda é baixo se comparado ao de homens (STARTSE, 2020).

Por sua vez, a faixa etária dos respondentes é apresentada no gráfico 3 e nele evidencia-se que o índice de entrevistados na faixa dos 25 a 35 anos foi de cerca de 77% (10 em 13); os respondentes R2 e R11 foram os únicos que estavam na faixa de 18 a 24 anos e apenas o R9 se enquadrou na faixa de 36 a 45 anos.

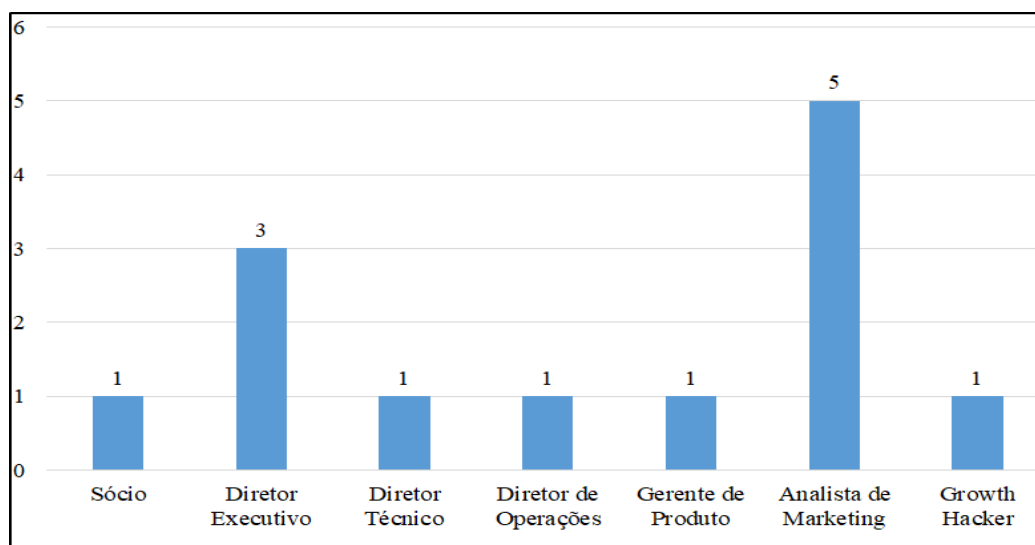
Gráfico 3 – Faixa etária dos entrevistados da pesquisa.



Acredita-se que pessoas na faixa etária predominante da pesquisa são de uma geração mais propensa 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, bem como estão familiarizados com ferramentas de TIC que dão suporte ao exercício das suas funções.

Por sua vez, os cargos ou postos dos alcançados pelas entrevistas nas *startups* são indicados no gráfico 4 e nele mostra-se que a quase maioria (6 em 13) são da classe diretiva. O que reforça a ideia exposta na seção 3.7 da 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).

Gráfico 4– Cargos e funções dos respondentes ouvidos nesta pesquisa.



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, formalmente, a absorção de *growth hackers* pelo mercado.

Observou-se ainda que a maior parte dos entrevistados que atua em nível estratégico, teve facilidade em responder questões relativas às *startups* como: fase do ciclo de vida, público-alvo e como a base de clientes foi formada. Já os respondentes cuja atuação é em nível operacional, demonstraram facilidade em citar as ações de marketing que realizam e as ferramentas que utilizam na sua rotina.

Sobre o tempo em que os respondentes atuam nas *startups* verificou-se que as pessoas escutadas tinham em média 34 meses de trabalho na *startup*, com casos extremos de nove anos de permanência e mínimo de três meses. Já as empresas tinham em média cinco anos de vida (58 meses) verificando-se desde empresas recém-criadas, um a três anos, como empresas com mais de dez anos de atuação no mercado.

Traçado um perfil singelo dos próceres escutados, adentra-se ao seguimento do modelo de análise de dados da pesquisa, ancorando no primeiro de seus portos, qual seja um breve perfil de cada uma das empresas alcançadas, a partir da compilação das falas dos entrevistados acerca destas características.

5.2 Visão geral das *startups* representadas no estudo

Na sequência será traçado um breve perfil de cada uma das empresas alcançadas, a partir da compilação das falas dos entrevistados acerca destas características.

A S1 que, na visão de R1, tem características típicas de *startup*, foi criada em 2017 e oferece produtos baseados em Internet das coisas e energia solar, avaliando-se que esteja num processo de transição de operação para tração em seu ciclo de vida, de acordo com as características supracitadas na seção 3.6. A S1 oferece dois produtos distintos, conforme se apurou na escuta. O primeiro produto é o mobiliário urbano, cujo público-alvo finca-se, principalmente, em grandes corporações que investem em sustentabilidade, e é considerado um produto *premium*. Por sua vez, o segundo produto se refere aos sensores inteligentes, o qual apresenta baixo custo e é altamente escalável.

A seu termo, de acordo com o que expressou R2, a S2 comporta-se como uma *startup*. Foi fundada em 2013 e seu produto é uma plataforma *online* de gestão financeira e faturamento automático. Para o profissional ouvido, a empresa está em fase de expansão, enquadrando-se, com base na descrição apurada, na etapa do ciclo de vida tração (OECD, 2007; SEBRAE, 2012; ABSTARTUPS, 2018b). A S2 possui um modelo de *software as a service* (SaaS) e tal solução busca atender a outras empresas que possuem modelo de negócios baseados em receita recorrente.

A S3 é uma empresa modelada para SaaS, fundada em 2016, que oferece uma solução tecnológica para gestão de projetos, equipe e financeiro. O R3 afirmou não ter um conhecimento sólido sobre o conceito de *startup*, que para ele “tratava-se de um pequeno negócio no qual se busca alavancagem através da inovação, e faz constantes testes para aprimoramento”, o que não se considerou suficiente para que a S3 apresentasse características típicas de uma *startup*. R3 reforçou sobre “a empresa ter uma solução e já possuir clientes”, mas sente que ainda precisa fazer testes sobre o público-alvo e que o produto ainda não entrega tudo que a empresa gostaria. Nesse sentido, entende-se nos critérios desta pesquisa que a S3 está em fase de operação.

A S4, fundada em 2006, é uma empresa que oferece *software online* para gestão de transporte de carga. A empresa segue o modelo de SaaS, e seu público alvo é o segmento logístico. Os produtos se subdividem para dois tipos de clientes: transportadoras e embarcadores. A diversificação e a flexibilidade reveladas na escuta da R4, fazem com que a S4 possa ser considerada uma *startup* madura com uma notável base de clientes que, portanto, encontra-se na fase de *scale up*.

A R5 afirmou não ter amplo conhecimento sobre as características de uma *startup*, mas disse que considera que a S5 seja uma, por possuir um produto inovador que se diferencia dos seus concorrentes. Essa empresa foi fundada em 2017 e oferece uma plataforma tecnológica para gestão de consultórios e clínicas médicas, sendo, em consequência, médicos e profissionais de saúde seu público alvo. Em relação à fase do ciclo de vida da empresa, embora a R5 não tenha conseguido definir formalmente a posição, informou que a S5 já possui clientes em quase todo o Brasil, mais de 1000 clientes e com expectativa para chegar a marca de 2000 clientes em 2020, apresentando crescimento de cerca de 400% em 2019, e centenas de funcionários, além de ostentar sedes em Recife, Fortaleza e São Paulo, fatos que para esta pesquisa elevam S5 à posição de estar na fase de tração.

A S6, fundada em 2019, é uma empresa que oferece uma plataforma colaborativa *online* que conecta fornecedores e empreendedores do ramo de *food service*, possuindo na visão da R6 um produto altamente escalável. É uma *startup* que já teve seu *minimum viable product* (MVP) validado, na percepção de R6, e acabou de concluir um processo de aceleração. Sendo por esta razão razoável afirmar que S6 está em fase de operação. O público que a empresa deseja atingir são donos de bares, restaurantes e outros empreendedores do ramo alimentício, bem como fornecedores.

O público alvo da S7 é composto de micro e pequenos empresários que ainda que não possuem grande verba para investimento, mas enxergam a necessidade de ações de marketing digital e as oportunidades de negócio que o meio digital oferece. Nestas condições a S7, fundada em 2011, atuante como uma agência de comunicação, oferece serviços típicos deste *cast* de empresas, sendo *startup* produtora de publicidade, *branding*, marketing digital, desenvolvimento de *sites* e *blogs*, assessoria de comunicação e produção de vídeos e fotos. Em consequência do impacto da pandemia, a S7 experimentou um aumento da procura por suas soluções, o que fez com que sua base de clientes crescesse de forma exponencial e alcançasse a fase de tração.

A S8, fundada em 2013, em modalidade de comércio eletrônico *business-to-business*, oferece soluções para promover a transformação digital em empresas através de ferramentas de gestão, estratégia, inovação e tecnologia. A organização é considerada uma *startup*, por R8, que acredita ainda que S8 encontra-se em fase de operação (buscando como meta atingir a fase de tração em 2022). O público alvo da empresa é formado por micro, pequenos e médios empreendedores, cujos negócios estão em fase de crescimento. Os empreendimentos fidelizados podem ser de diferentes nichos em qualquer nível de maturidade de transformação digital.

O R9 considera sua empresa S9, que oferece soluções para o setor comercial das empresas, sendo especialista em *Inside Sales*, como uma *startup*, por ser uma empresa enxuta que propõe soluções inovadoras. Para o respondente, a S9, que foi fundada em 2018, encontra-se na fase de ciclo de vida de operação, por já ter um produto validado pelo mercado e ter clientes recorrentes. A empresa pode ser taxada como B2B e seu público alvo são empresas que contabilizem entre 5 a 10 funcionários, tenham um produto digital e queiram expandir suas vendas.

Ainda que esteja cadastrada na comunidade Mangue.zal como uma *startup*, para o R10 a S10 não pode ser considerada como tal porque não possui um produto que passou por MVP e depois evoluiu. Ele considera a empresa como uma consultoria de desenvolvimento. No entanto, constatou-se que a S10, fundada em 2013, desenvolve produtos de inovação digital para empresas estadunidenses, sendo seu público-alvo empresários ou profissionais de tecnologia, dos Estados Unidos, que desejam construir um MVP e não querem formar uma equipe ou um produto do zero e procuram uma consultoria para iniciar o desenvolvimento do produto da melhor maneira possível. Logo, pode-se afirmar que a S10 está em constante ideação (passando em cada ciclo de produto por toda as fases do ciclo de vida de *startups*).

A S11, fundada em 2018, é uma empresa cuja solução é uma plataforma de vendas *online* para varejistas integrada ao Instagram *Shopping*. Seu público-alvo são varejistas que costumam vender seus produtos físicos, principalmente acessórios e artigos e moda, no Instagram® e WhatsApp®. Segundo R11, S11 É uma *startup* que tem um produto estável, validado pelo mercado e agora se encontra na fase de escalonamento (ter processos mais rápidos e mais automatizados). E por essas características, segundo os critérios utilizados nessa pesquisa, será considerada uma empresa que se encontra na fase de Tração.

“Possuir forte base tecnológica, equipe enxuta e produto escalável” são características que, para a R12, fazem da S12 uma *startup* fincada no modelo B2C que a empresa iniciou, desde 2016, quando foi fundada para oferecer uma solução tecnológica como aliada ao combate da violência doméstica. A empresa possui dois públicos distintos. O primeiro é formado por mulheres de 18 a 35 anos que sofrem violência doméstica, que se valem do produto gratuitamente. O segundo são grandes empresas, com alto índice de mulheres empregadas, que querem investir num serviço de atendimento, acolhimento e orientação para suas funcionárias que sofrem violência doméstica, que utilizam o produto pago. Com base nisso, entende-se que S12 encontra-se em fase de operação.

A S13, fundada em 2014, oferece soluções de *branding* e marketing digital. O R13 afirmou que a empresa está num estado de transição de empresa tradicional para *startup* caracterizando-se por ser empreendimento que “possui alto risco, produtos digitais escaláveis e de base tecnológica”. Dado a esta transição (vista por R13 como reformulação total do modelo que deve ocorrer obrigatoriamente até dezembro de 2020) acredita-se que a empresa divide-se entre ideação e operação, para atender à sua clientela. Segundo o entrevistado, o público-alvo da empresa é variado comportando diversos segmentos (atende desde cafés à órgãos de educação).

Enfim, os quadros 16, 17, 18, 19 e 20 sumarizam os elementos principais encontrados nas empresas. Por eles 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*.

Quadro 16 – Elementos gerais do modelo de análise para *startups* da pesquisa – Entre fases.

Empresa	Público alvo	Característica de <i>startup</i>	Fase do ciclo de vida	Produtos
S1	Grandes corporações que investem em sustentabilidade, bem interessados em sensores inteligentes, de modo geral	Produtos inovadores, com forte base tecnológica, altamente escaláveis	Operação e tração	Mobiliário urbano e sensores inteligentes baseados em Internet das Coisas e energia solar
S13	Segmentos variados	Empreendimento de alto risco, produtos digitais escaláveis e de base tecnológica	Ideação e operação	Soluções de <i>branding</i> e marketing digital

Quadro 17 – Elementos gerais do modelo de análise para as *startups* da pesquisa – Fase Ideação.

Empresa	Público alvo	Característica de <i>startup</i>	Fase do ciclo de vida	Produtos
S10	Empresários ou profissionais de tecnologia estadunidenses	Produtos e serviços de base tecnológica	Ideação	Produtos de inovação digital

Quadro 18 – Elementos gerais do modelo de análise para *startups* da pesquisa – Fase Operação.

Empresa	Público alvo	Característica de <i>startup</i>	Fase do ciclo de vida	Produtos
S3	Segmentos variados	Solução de base tecnológica	Operação	Solução tecnológica para a gestão de projetos, equipe e financeiro
S6	Donos de bares, restaurantes e outros empreendedores do ramo alimentício, bem como fornecedores	Produto altamente escalável, com MVP validado e passou processo de aceleração	Operação	Plataforma colaborativa <i>online</i> do ramo de <i>food service</i>
S8	Micro, pequenos e médios empresários, 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, que tenham um produto digital e queiram expandir suas vendas	Empresa enxuta que oferece soluções inovadoras	Operação	Soluções de <i>Inside Sales</i>
S12	Mulheres que sofrem violência doméstica e grandes empresas nas quais essas mulheres trabalham	Forte base tecnológica, equipe enxuta e produto escalável	Operação	Serviço de Atendimento, acolhimento e orientação para mulheres que sofrem violência doméstica

Quadro 19 – Elementos gerais do modelo de análise para *startups* da pesquisa – Fase Tração.

Empresa	Público alvo	Característica de <i>startup</i>	Fase do ciclo de vida	Produtos
S2	Empresas que possuem modelo de negócios baseados em receita recorrente	Solução de base tecnológica	Tração	Plataforma <i>online</i> de gestão financeira e faturamento automático
S5	Médicos e demais profissionais de saúde	Produto inovador de base tecnológica	Tração	Plataforma tecnológica para gestão de consultórios e clínicas médicas
S7	Micro e pequenos empresários interessados em realizar ações de marketing digital	Soluções que promovem inovação digital	Tração	Soluções de publicidade, <i>branding</i> , marketing digital, montagem de <i>sites</i> e <i>blogs</i> , assessoria de comunicação e produção de vídeos e fotos
S11	Varejistas que costumam vender seus produtos físicos, principalmente acessórios e artigos 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

Quadro 20 – Elementos gerais do modelo de análise para *startups* da pesquisa – Fase *Scale Up*.

Empresa	Público alvo	Característica de <i>startup</i>	Fase do ciclo de vida	Produtos
S4	Segmento logístico (transportadoras e embarcadoras)	Produto de base tecnológica, diversificação e a flexibilidade	<i>Scale Up</i>	<i>Software online</i> para gestão de transporte de carga

Verifica-se que a busca de público-alvo – para incremento de base de clientes - e a solidificação de produto parecem ser itens essenciais para que sejam postos em ação quer nos modelos de negócios, quer nas ações de marketing ou *growth hacking*.

Nesta linha, percebendo-se então as características gerais de inserção, passa-se a examinar o envoltório ambiental e de modelo de negócio em que as *startups* estão inclusas.

5.3 Foco no ambiente de atuação e nos modelos de negócios vigentes

O ambiente de inserção e o modelo de negócio instituído que se configuram como premissa fundamental para que se localizem empresas e se ponha em ação uma ideia de execução de negócio foram buscados em campo. A razão da busca é que estes itens são determinantes para deflagrar ações tanto de marketing quanto de *growth hacking*.

Todas as 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”, o que envolve testes e aprimoramentos contínuos e em pouco espaço de tempo. Tecnicamente é compreendido pelo respondente como um modelo de negócio *business-to-business* (B2B), sendo sua base de clientes formada por indústrias, *shoppings*, hotéis, restaurantes, faculdades, condomínios, entre outros; mas, foi esclarecido ainda que a empresa pretendia passar a comercializar os sensores inteligentes diretamente para o cliente final (*business-to-customer* (B2C)). A *startup* já encontrou 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 momento organizacional da S1 foi descrito pelo Respondente 1 como “desafiador”, em que se experimentava um processo de ampliação do negócio, no qual com a contratação de mais mão-

de-obra, num futuro próximo, seria possível dedicar mais tempo e esforços para o marketing e crescimento da base de clientes a partir de táticas no meio digital.

Percebe-se então, neste caso, a existência de um modelo de negócios definido, em fase de transição pela evolução da clientela e da capacidade produtiva e de representação.

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. Ainda de acordo com a opinião dele, chegou o momento de escalar a solução, visto que seu modelo de negócio já foi definido, o produto já foi validado, há sustentabilidade financeira, e a empresa já possui uma base de clientes significativa e uma equipe de trabalho madura. Sua base de clientes é formada por empresas de tecnologia (principalmente as que atuam como SaaS, *cloud computing* e hospedagem de servidor), associações, clubes de benefício, contabilidade, rastreamento, locação de equipamentos e agências de publicidade e marketing

Nota-se, pois, estar diante de uma empresa de base bem sólida definida em seu modelo de negócios e 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, que são potenciais públicos-alvo, sendo mais marcadamente um provedor de seu tipo específico de serviço para clientes que já compõem sua base, entre os quais: agências marítimas, agências de comunicação, grandes departamentos de marketing, empresas de *software*, empresas que utilizam metodologia ágil de projetos.

Por esta ótica, também se relata este caso em que o modelo não é 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*, com posterior migração para o *Inbound Marketing*, juntamente com o fortalecimento de campanha de mídia *online*. A migração teve lugar porque dá mais lucro, vide faturamento que tem crescido mais de 20% há alguns anos seguidos e alguns históricos de produtos que já foram escalados. Ainda 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 de rede de contatos do fundador e de indicações dos próprios clientes, restando o foco maior nos médicos pelo valor do *ticket* do produto. Como consequência do impacto da pandemia, pela primeira vez houve investimento em uma campanha de mídia *online*, a partir de uma *landing page* para captação de *leads* e Facebook Ads®, mas foi pontual. Vale destacar ainda que a ação não foi realizada pelo marketing da S5, mas sim por uma empresa terceirizada.

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 escalonar 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 apresentação de propostas aos potenciais clientes, bem como da rede de contato dos próprios sócios, que gerava indicação dos associados (nome dado a quem se cadastra na plataforma). Adicionalmente, 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, o mais esperado para empresas recentes, o que não aparenta ser o caso de 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, e busca entender sua relação com o segmento em que atua, para assim, definir os objetivos a partir das oportunidades vislumbradas. Conota-se a diretriz de compreender o tempo mínimo em que as ações podem ser realizadas de forma satisfatória, a fim de estabelecer prazos de execução. Em seguida, são definidos os atores das tarefas e suas responsabilidades. 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 JUNIOR et al., 2011). Ressalta-se que o modelo de estratégias de crescimento seguido, 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. As ferramentas utilizadas para acompanhamento das ações e análise de dados são planilhas, Trello® e a função de relatórios do Mlabs®.

Os resultados dessas análises são apresentados em reunião, para que sejam discutidos e se possam extrair dados de aprendizado sobre o processo. Vale salientar que a eficiência das ações da S7 é medida a partir de indicadores que variam de acordo com as metas.

Reforçando o lado mais compenetrado dos modelos de negócio de base tecnológica (CARVALHO; SUGANO, 2016), S8 possui um modelo de negócio de base tecnológica, escalável, de alto risco e alta rentabilidade, que sofreu alterações em 2019, para melhor refletir a evolução do mercado, segundo o respondente R8. A base de clientes começou a ser formada inicialmente por compradores do *software* comercializado pela S8 e depois por empreendedores que também buscavam consultoria em negócios, presença digital e inovação. A proximidade com a Universidade e indicações de próprios clientes também ajudaram a compor a base.

Nitidamente a expansão deste modelo utiliza-se dos referenciais de correntes e comunicação boca-a-boca, os quais são bastante identificados 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. Para formação da base de clientes houve muito investimento em SEO nos artigos sobre tecnologia publicados no *blog* da empresa, que até então é a maior fonte de geração de *leads*.

Há improviso neste tipo de modelagem de negócios e forte dependência de um nicho ou comprador único. Assim, não foi possível identificar um modelo específico a S10.

Já para S11 fora vislumbrado uma modelagem de alto risco, dado ao grau de inovação e à taxa de crescimento em curto tempo (cresceu de 10 clientes em junho de 2019 para 200 clientes em outubro de 2020). A ousadia e a perpétua vontade de inovar são as principais características que, para o R11, fazem da S11 uma empresa de sucesso. Ainda de acordo com o R11, a mensuração da eficiência de estratégias de crescimento está relacionada ao quanto se sabe sobre o canal e o quanto se conhece sobre ele. Quando é um canal bastante explorado, são determinados indicadores para acompanhamento. Quando é um novo canal, o mais importante é o aprendizado. Sua base de clientes se formou a partir de estratégias de mídias digitais, participação em eventos de moda, indicações e um *bot* criado pela própria empresa que era (e é ainda) capaz de minerar dados das redes sociais e gerar *leads*.

Devido a pandemia da COVID-19, que fez com que os eventos presenciais fossem suspensos, houve a necessidade intensificar as estratégias digitais. Isto veio mostrar a

vulnerabilidade do modelo e certamente impactou positiva e negativamente as ações de marketing e *growth hacking*.

A S12 adota um modelo híbrido de negócios fazendo conviver geração de receitas, advindas de três clientes pagantes, na variante paga, que está gerando receita, e permite investir em melhor estruturação interna, proveniente até de uma *mentoria* de aceleração; com a oferta de um produto de cunho social, que dificulta a geração de receita para manutenção do negócio. Esta ausência de receitas fez que a plataforma saísse do ar temporariamente e suscitasse uma razão de peso para a revisão do modelo de negócios, dado que a análise de dados visava apenas a entrega de relatórios de prestação de serviços para o cliente, baseando-se no que era extraído da plataforma de atendimento às mulheres vítimas de violência, e não era usado para delineamento de ações de marketing que deveriam sustentar a operação da *startup*.

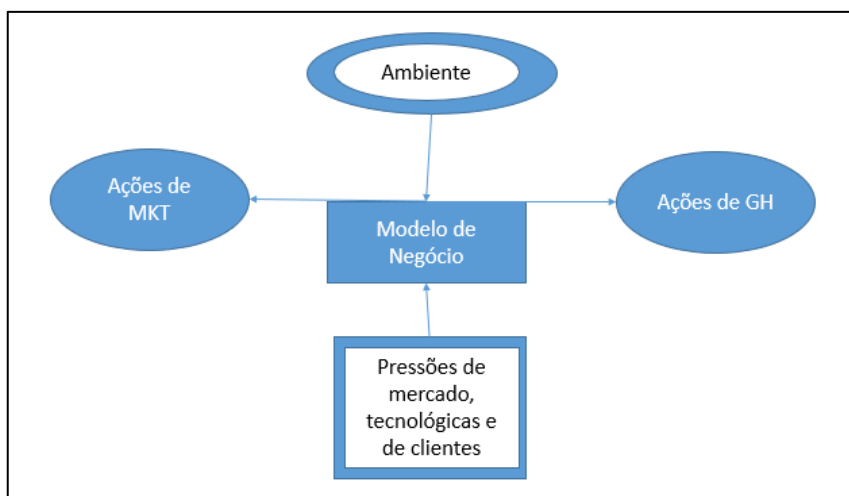
A mudança de perspectiva que culminou no modelo de negócio reformulado veio no sentido de capturar clientes rentáveis, para preservar a atuação da empresa em 2019, e incorporou um produto corporativo, que se tornou o foco da empresa.

Por fim, no caso da S13, o modelo de negócio também foi reformatado, mas para atender boa parte da base de clientes, que é formada por empreendedores que buscam serviços tradicionais de marketing e comunicação. A captura de clientes, essencial tanto para o marketing quanto para o *growth hacking*, orientou-se pela busca de indicações, autoridade do dono, pesquisas em mecanismos de busca e cadastros de potenciais clientes em eventos presenciais e *online* com parceiros, reforçando a importância da comunicação mais amíu de no modelo. Por outro lado, clientes de *infoprodutos*, por sua vez, são resultado 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 e indefinição de um modelo de negócio.

Fazendo-se uma síntese das impressões colhidas e comentadas ao longo da seção, 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 e, também, projeta-se a visão de *growth hacking*, como denota a figura 27.

Figura 27 – Modelos de negócios das *startups* estudadas na pesquisa.



Como referido no capítulo 3, entende-se que as principais acepções de busca de aumento de base de clientes devem estar depositadas nas ações de marketing, como se discutirá na próxima seção.

5.4 Ações de marketing e captura de clientes

O marketing é a ciência que prevê a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais (KOTLER; KELLER, 2006). Com a evolução da própria sociedade e o avanço das redes e plataformas tecnológicas, as empresas foram adaptando ações comuns ao marketing tradicional para o ambiente *online* (GABRIEL, 2010) mesmo aquelas como as *startups*, que, muitas vezes possuem fraca noção do marketing digital feito sob medida e direcionado a público extremamente consumidor de tecnologia, a fim de facilitar o crescimento da sua base de clientes (ELLIS, 2010).

Isto posto, recolheu-se em campo, nas escutas levadas a cabo que no que se refere às ações de marketing digital, o R1 informou que o esforço nesse sentido é mínimo. Eram realizadas publicações no Instagram®, concedidas entrevistas a alguns canais de influência e aproveitava-se a audiência de parceiros. Aquele prócer admitiu que foi desenhado um processo formal para implementação de táticas de marketing digital, mas que ainda não havia sido implementado, inexistindo, pois, ações de marketing digital e restringindo-se a ação *offline* praticamente à participação de eventos. A principal forma para captação de novos clientes era através de *networking* visto que os sócios são bem articulados. No entanto, eles também faziam contato com potenciais clientes pelo LinkedIn®. Por sua vez, a retenção se dava principalmente pelo relacionamento.

R2 ativara que a *startup* S2 usava dentre as táticas de marketing digital, publicações em *blog*, *newsletter*, redes sociais e tráfego pago, embora sem seguir um processo formal e engessado para a implementação, visto que cada membro do time de marketing é especialista em uma dessas táticas e atua de acordo com os objetivos traçados a partir do popular sistema de definição de metas, o *Objectives and Key Results* (OKR), e da percepção dos melhores canais a serem explorados para captação de novos clientes, através do *Bullseye Framework*

R2 não quis informar quais táticas são utilizadas para captação de novos clientes, mas para a retenção, afirmou que a apresentação da solução tecnológica, bem como o processo de adaptação pelo usuário são realizados pelo time de sucesso do cliente. Ainda são realizadas pesquisas de satisfação periódicas e há um *chat* dentro do produto disponível para o usuário.

Entre as ferramentas que dão suporte às táticas de marketing digital foram citadas: RD Station (para automação e integração das ações de marketing da empresa), gerenciador de anúncios do Facebook® e Google®, CRM e WordPress®.

R2 ainda acredita que há influência das ferramentas no conhecimento do público da empresa, citando como exemplo respostas rápidas obtidas sobre *leads* que atendem aos critérios da ação que ele deseja realizar. Argumentou ainda que além do armazenamento dos dados desses *leads*, que é muito importante para as operações de marketing, as ferramentas também permitem extrair dados que subsidiem sua tomada de decisão.

A S3 realizava táticas de marketing digital, mas não possuía um processo definido para sua implementação. O R3 defendeu a realização de testes para otimização do uso dos canais, associando-o ao tipo do canal, e exemplificou: para o Instagram®, estabelecer-se-ia um fluxo de trabalho baseado na ferramenta Kanban. Suas principais táticas para aquisição de novos clientes são *inbound marketing*, SEM e SEO. O marketing ainda não realizava ações de fidelização, mas pretendia adotá-las após avaliação de *network performance score* (NPS) e identificar os principais promotores e detratores da marca.

As ferramentas que suportam as táticas de marketing na S3 são RD Station, Pipedrive®, FlowUp®, Trello®, gerenciador de anúncios do Google® e Google Analytics®. O R3 informou que as ferramentas disponibilizam um grande volume de dados sobre o público da empresa, mas seria bastante útil ter um profissional especialista em coletá-los, analisá-los e interpretá-los. Como ainda não há essa pessoa na *startup*, muitos desses dados são subutilizados.

Quanto à influência das táticas e ferramentas para o crescimento da base de clientes da S3, o entrevistado afirmou que elas são essenciais. Em sua opinião, não haveria clientes se não fosse por elas.

A *startup* 4 realiza com bastante intensidade ações de marketing digital com destaque para *e-mail* marketing, mídia *online* (anúncios em portais, rede de *display*, rede de pesquisa, Facebook® e Instagram® Ads), publicações em *blog*, captura de *leads* através de *landing pages*, produção de vídeos para todas as redes sociais e melhoria da reputação da marca via LinkedIn® e Glassdoor®.

A fim de realizar estas ações, S4 dispõe de uma miríade de ferramentas que dão suporte às ações de marketing digital, como exhibe o quadro 21 a seguir.

Quadro 21 – Ferramentas tecnológicas que suportam as ações de marketing digital na S4.

CONTEXTO EXTERNO	CONTEXTO INTERNO	USO GERAL - ADMINISTRATIVO
Open Broadcaster® - montagem de webinários	Jira® e Trello® - gerenciamento de atividades diárias	Google Data Studio® - criação de <i>dashboards</i> dinâmicos
Wordpress®	Ferramentas internas das redes sociais	Pipedrive® - CRM de vendas
Kinsta® - Desenvolvimento e implementação do <i>site</i>	Discord® - comunicação interna	RD Station® - CRM e envio de <i>e-mail</i> marketing
Unbounce® - criação de <i>landing pages</i>	Google Suite®	Gerenciadores de anúncios do Google e do Facebook
Sensedata® para visualização de dados sobre a experiência do usuário na plataforma	Mlabs® - postagem e relatórios de redes sociais	Superlógica® - gerenciamento financeiro de pagamentos
Semrush® - SEO	Airtable® - gerenciamento macro do planejamento	Pacote Adobe para <i>Design</i>
Shutterstock® - banco de imagem		Zapier® - integração de diferentes plataformas

Para captação de clientes são utilizadas táticas de *Inbound Marketing* aliado com anúncios nas plataformas. Em menor escala também há táticas de *Outbound Marketing* aliadas a *software* de prospecção e segmentação de lista fria de *leads*. Por sua vez, para fidelização dos clientes, são utilizados *e-mail* marketing, *pop-ups* internos aos sistemas e também há um setor de sucesso do cliente.

O R4 afirmou ainda acreditar totalmente num maior conhecimento do público através das táticas e ferramentas utilizadas. Para ele, uma das principais vantagens do *inbound marketing* é a possibilidade de *trackeamento*. É possível extrair um grande volume de dados tanto de quem ainda é um potencial consumidor, quanto de quem já é cliente, o que favorece que ações de marketing sejam mais assertivas.

O entrevistado ainda afirmou, por fim, que essas ações mais assertivas, subsidiadas pelas ferramentas, influenciam no crescimento da base de clientes porque permitem através do cruzamento de dados que sejam traçadas estratégias para vendas de produtos mais caros ou

produtos adjacentes baseados nas preferências do consumidor, aumentar a visibilidade da marca e definir campanhas sazonais.

Já a empresa S5 realiza ações de marketing digital dentro da própria plataforma, como *pop-ups* e mensagens de relacionamento pelo *chat*, também fazendo marketing nas redes sociais. A R5 não considera que haja grande investimento em marketing, o que limita as ações. Além disso, não há um processo de implementação das táticas a ser seguido. Como a empresa já possui um alto índice de *leads* qualificados, a R5 acredita que ações de *inbound marketing* e investimento em mídia paga viriam a favorecer o fechamento de vendas e é isso que se vem tentado implementar. A entrevistada acredita que a direção da S5 enxerga a necessidade de capacitação dos funcionários em marketing digital, bem como em ações voltadas ao crescimento de base de clientes, mas não soube informar se havia algum real planejamento para isso.

Por sinal, fora resgatado que a captação de clientes ainda é feita especialmente por indicações e através de representantes comerciais. Para retenção, há investimento em premiação para os clientes mais ativos.

As ferramentas apontadas pela respondente como aquelas que dão suporte às ações de marketing são: o Google® Meu Negócio, Google Suite®, as redes Facebook®, Instagram® e LinkedIn®, Monday® (gestão de projetos), Intercom® (*software* de inteligência do cliente), pacote Adobe e Slack®.

A R5 afirmou não acreditar que as ferramentas auxiliem no maior conhecimento do público alvo, posto este já ser bem definido, mas que as ferramentas teriam maior contribuição, para essa finalidade, caso houvesse investimento em marketing digital. E, nesse sentido, também conotou não estimar influência no crescimento da base de clientes, até mesmo por não detectar preocupação com os resultados obtidos por essas ferramentas (R5 sequer apresenta os dados para seus superiores, utilizando-os apenas para mera conferência própria). No entanto, a mesma revelou fé que numa ação a ser realizada num futuro próximo, a realidade poderá ser diferente.

A S6 realiza ações orgânicas de marketing digital através das redes sociais e do Google® Meu Negócio e pretende passar a investir em mídia paga. Não há um processo a ser seguido para implementar essas ações. Táticas de marketing digital para aquisição de novos clientes ainda estão em fase de estruturação e a empresa tem se dedicado ao reconhecimento da marca. A participação em *lives* com parceiros gerou novos cadastros na plataforma. Ações de retenção dos clientes ainda são *offline* e priorizam o relacionamento, como ligações e visita ao cliente.

Como a S6 contratou uma agência de marketing para deslinde desta função na empresa, as únicas ferramentas utilizadas internamente são as das próprias redes sociais e o Google® Meu Negócio. A R6 acredita que essas ferramentas permitem um maior conhecimento do público porque é possível saber as preferências do internauta em relação a conteúdo nas redes sociais, dados de navegação a partir do Google e® Meu Negócio ajudam a ter ações mais assertivas, e também é possível encontrar parceiros no LinkedIn® com maior facilidade.

Vale destacar que apesar da respondente ter acesso aos dados gerados por essas ferramentas, a compilação dos dados e geração de relatórios são feitas pela agência contratada. No estado atual da S6, no entanto, a utilização dos dados ainda não é suficiente para aumentar a base de clientes. A indicação da plataforma pelos clientes é a principal forma de atrair novos associados.

A *startup* S7 realiza ações de marketing digital através das redes sociais com foco na captura de *leads* a partir de gestão de conteúdo e *inbound marketing*. A implementação das ações ocorre de acordo com o planejamento e objetivos definidos mensalmente, não se observando uso de táticas mais sofisticadas. Na S7 evita-se “a digitalização do atendimento por acreditar que o contato presencial tende a fortalecer o relacionamento com o cliente” (R7). Consequentemente para retenção, o foco é o relacionamento, especialmente a partir de ligações e visitas.

O incipiente marketing digital percebido repousa no uso de ferramentas tais como: Trello®, Mlabs®, Google Suite® e o pacote Adobe®. Mesmo assim, R7 acredita que esse pequeno arsenal permite um maior conhecimento do público alvo pela possibilidade de extração de dados, o que a seu gosto tornam as ações mais assertivas, pois é possível saber onde está seu público, como alcançá-lo e saber suas necessidades podendo, por conseguinte, montar propostas mais bem direcionadas.

R7 postulou que existe influência das táticas e ferramentas de marketing digital no crescimento da base de clientes dada à possibilidade de segmentar as ações e comunicar-se com cada nicho apropriadamente favorecendo a procura pelos serviços.

A S8 realiza diferentes ações de marketing digital a depender do serviço vendido. Segundo R8:

- Ao se tratar de presença digital, que apresenta alta concorrência, tráfego pago é a tática mais utilizada;
- Já quando o foco é a venda da solução de inovação aberta, vale-se do marketing de redes sociais, em que conteúdo e relacionamento são mais explorados.

A implementação dessas táticas possui um processo a ser seguido que depende do objetivo a ser atingido e dura em média de dois a três meses. Sendo os dois primeiros de observação e testes e o terceiro de otimização e reforço das ações de melhor performance. Outras táticas utilizadas pela empresa são marketing de guerrilha, parcerias e lançamento meteórico.

Para captação de novos clientes, o R8 enfatizou que a presença da empresa nas comunidades em que seu público faz parte, como associações, favorece novas indicações. Além disso, formação de parcerias, *landing pages* e investimento em tráfego pago são táticas que têm se mostrado bastante eficazes para este fim. A empresa também pretende contratar um time de vendedores. A retenção dos clientes, por sua vez, se dá pela venda de soluções com contrato de longo prazo, que permite maior tempo de relacionamento, e oferta de novas soluções para que o cliente permaneça com a empresa adquirindo outros serviços.

As principais ferramentas utilizadas para dar suporte às ações de marketing são Mlabs®, plataformas de gerenciamento de anúncios do Facebook® e Google®, Google Analytics®, pacote Adobe® de edição de imagem, Canva® e Wordpress®.

O R8 acredita que “o segredo para encontrar os clientes é analisar os dados”. Sendo assim, ferramentas como as que a S8 tem usado são muito importantes para conhecer melhor o público da empresa e traçar estratégias.

No cenário atual da empresa:

“o maior índice de novos clientes é resultado das táticas de marketing digital, que não seriam possíveis sem ferramentas tecnológicas”. (R8).

A S9 realiza ações de marketing digital, especialmente nas redes sociais e com tráfego pago no Facebook® e Google®, e *e-mail* e todas essas são implementadas a partir de um processo formal.

Para captação de clientes, utiliza-se principalmente *inside sales*, *inbound marketing* e *outbound marketing*. Para fidelização, por sua vez, a empresa foca no engajamento do cliente e fornecimento de treinamentos para equipe dele. Além disso, perante o cliente, a S9 não se posiciona como um prestador de serviço, mas como parte integrante do time.

As ferramentas que dão suporte às táticas de marketing digital são bastante exploradas na S9, como define o quadro 22, que também se vale do pacote completo de edição Adobe® e do gerenciador de anúncios do Google®.

Quadro 22 – Ferramentas tecnológicas que suportam as ações de marketing digital na S9.

CONTEXTO ANALÍTICO	CONTEXTO COMUNICATIVO	USO GERAL
Google Analytics®	Insights®	Excel®
Jira®	Meetime®	Facebook®
Milanote®	Miro®	GSuite®
Reev®	Pipedrive®	Instagram®
Slack®	Pipefy®	Linkedin®
Slite®	Piperun®	Nectar CRM®
Whereby®	RD Station®	Zoom®
		Trello®

Para o R9, dados extraídos destas ferramentas de suporte permitem maior conhecimento sobre o mercado, público-alvo, *persona* e preferências do consumidor. Assim, é possível entregar soluções com maior valor agregado, traçar táticas mais assertivas e favorecer o crescimento da base de clientes.

À sua diretriz, S10 faz marketing digital e tem buscado diversificar suas ações. Além das publicações em *blogs*, realiza anúncios em redes sociais, patrocina *newsletters* de programação e faz anúncios em portais de tecnologia.

Não há um processo formal para a implementação das táticas de marketing digital, mas as ações se alinham aos objetivos definidos no sistema OKR e testes são realizados trimestralmente.

Para captação de clientes, além do *blog*, era comum a participação em eventos presenciais nos Estados Unidos, estratégia essa que foi suspensa com a pandemia. Para retenção, o foco é o relacionamento com o cliente.

As ferramentas utilizadas para suporte às táticas de marketing digital são gerenciadores de anúncios (Facebook®, LinkedIn® e Google®), Sigma® (para *landing pages*), Canva® e pacote de edição Adobe®, Carbon Ads® e Read the Docs Ads®.

Para R10, as plataformas de anúncios específicas para o nicho de tecnologia são as que mais permitem obter conhecimento sobre o público-alvo da S10, e especialmente pelo contexto da pandemia, são essenciais para o crescimento da base de clientes.

As principais ações de marketing digital utilizadas pela S11 são publicações em redes sociais, tráfego pago no Facebook® e Google®, geração de *leads* através do *bot* e a empresa está se preparando para o primeiro lançamento digital focado em *infoprodutos*.

Não há um processo formal para implementar ações; o que ocorre é uma definição de metas para avaliar a performance do canal, que pode ser aumento de seguidores ou aumento de clientes, por exemplo.

A tempo justo, as principais táticas utilizadas para captação de clientes referem-se a tráfego pago, *bot* e indicações. Por outro lado, a fidelização vem do relacionamento com o

cliente, qualidade na entrega do serviço e acompanhamento da experiência do consumidor pelo time de sucesso do cliente.

As ferramentas que suportam às táticas de marketing digital na S11 são basicamente o *bot*, o gerenciador de anúncios, Google Analytics® e relatórios da própria plataforma de vendas, visto que ferramentas ligadas ao gerenciamento de redes sociais e criação de conteúdo não são necessárias internamente, porque esse serviço é terceirizado por uma agência. Os dados extraídos pela experiência dos clientes dentro da plataforma são os mais úteis para entender o público e criar novos produtos.

O R11 acredita que essas táticas e ferramentas são fundamentais para o crescimento da base de clientes.

No caso da S12, a visibilidade nacional do produto gratuito fez com que corporações entrassem em contato para pedir orçamento do produto pago. O *outbound marketing* para captação de novos clientes é uma prática nova na empresa e as principais ações são tentativa de contato com profissionais de recursos humanos das empresas pelo LinkedIn®, que até então não tem gerado retorno, e participação em eventos.

Pela característica do produto pago, e do público que o consome, a R12 acredita necessitar de abordagem mais direta e pessoal, focada no marketing de relacionamento, não fazendo sentido a criação de uma página de captura de *leads*, por exemplo.

Para melhor conhecimento do público-alvo, as principais plataformas utilizadas são o Google Analytics® e os painéis gerados pela própria solução tecnológica que é comercializada. No entanto, R12 esclarece que são disponibilizados mais dados de navegação e experiência do usuário, do que seu perfil e preferências, mas que ainda não têm direção de uso.

A fidelização da clientela, por sua vez, também é focada no relacionamento, com apresentação dos resultados em reuniões. A depender da necessidade do cliente, e custo do serviço para empresa, também é oferecida a personalização do produto.

Neste presente, R12 não acredita que as ações de marketing digital, bem como as ferramentas, tenham influência no crescimento da base de clientes da empresa hoje, embora reconheça que nunca direcionou grandes esforços ao marketing digital, priorizando o tradicional marketing de relacionamento e a protuberante rede de contatos.

As ações de marketing digital realizadas pela S13 são: marketing nas redes sociais, tráfego pago, lançamentos digitais, *e-mail marketing* e *gamification*. Não há um processo definido para implementação das ações, visto que o modelo de negócio ainda está sendo formatado.

No atual momento, investimento em anúncios no Facebook® e Google Ads® é a forma mais utilizada para captação de novos consumidores, mas em razão dos trabalhos para campanhas eleitorais, a empresa não está tão focada na aquisição de clientes. Quanto à fidelização, o foco é no relacionamento e suporte 24 horas através do WhatsApp®.

Algumas ferramentas que dão suporte às ações de marketing digital são o gerenciador de anúncios do Facebook® e Google®, GSuite®, Mlabs®, Hotmart®, Mailchimp®, To Do Ist®, pacote de edição Adobe®, VN® e Imove®.

Na opinião do R13, as ferramentas já permitem um maior conhecimento do público, mas a empresa almeja ter uma grande base de dados que concentre as preferências e experiências dos consumidores com os produtos, porque reconhece que as informações ainda estão sendo subutilizadas em relação ao seu real potencial, e este uso, quer das táticas quer das ferramentas utilizadas, influencia no crescimento da base de clientes.

Como síntese da seção, percebe-se que as *startups* estão em diferentes níveis quanto ao uso de ações e ferramentas de marketing como mostra o quadro 23.

Esteticamente:

- Umas só praticam o marketing tradicional e subaproveitam o potencial do marketing digital embora utilizem ferramentas típicas de TI;
- Uma maioria usa técnicas entre embrionárias e medianas com várias táticas comuns de marketing e outras raras, mas não sabem explorá-las a contento e principalmente não têm diretrizes para planificar uso de táticas – citadas no capítulo 3 – sendo usuários de ferramentas (prova maior é que grande parte significativa troca tática por ferramenta e vice e versa).;
- Ademais possuem poucas ações voltadas para captura de clientes.

Vê-se, portanto, que embora ações de marketing estejam sendo realizadas, não há grande foco no crescimento exponencial de base de clientes como esperado com a prática de *growth hacking*.

Na contramão, há aquelas que se apropriaram das ações de marketing digital, valendo-se da extração de dados sobre sua clientela para potencializar seus resultados.

Quadro 23 – Uso de táticas de marketing digital pelas *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 - 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	RD Station, Pipedrive®, FlowUp®, Trello®, Google Analytics®.	Essencialidade das Ferramentas
S4	<i>Inbound Marketing</i> Anúncios em Plataformas <i>Outbound Marketing</i>	Plêiade de Ferramentas (ver quadro 11)	Ações Assertivas Cruzamento de Dados Estratégias de Captura - Indução
S5	<i>Pop-ups, Chat</i> Redes Sociais <i>Inbound Marketing</i> Mídia Paga	Falta Investimento Não Uso de Táticas Necessidade de Capacitação	Não Planejamento Real
S6	Google Meu Negócio Mídia Paga Lives com parceiros	Sem Sofisticação Uso Simples de Redes Sociais	Relacionamento <i>Offline</i> Ligações e Visitas ao Cliente Indicações
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 e Google Google Analytics®, Pacote Adobe Canva® - Wordpress®	Time de Vendedores <i>Landing Pages</i>
S9	Redes Sociais Tráfego Pago <i>E-mail marketing</i> <i>Inside sales</i> <i>Inbound Marketing</i> <i>Outbound marketing</i>	Plêiade de Ferramentas (Ver quadro 11)	Engajamento com o Cliente Treinamentos para Equipe
S10	<i>Blogs</i> Redes Sociais <i>Newsletters</i> Publicidade Paga	Não implementa Táticas Gerenciador de Anúncios Sigma® - Canvas® Pacote Adobe	Ações de CRM
S11	Redes Sociais Tráfego Pago	Não há processo formal Google 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 Marketing</i> <i>Gamificação</i>	Não Planificadas Ferramental Corriqueiro GSuite® - Mlabs® Hotmart® - Mailchimp®, To Do Ist®, VN® - Imove®. Pacote Adobe	Uso Intenso de Whatsapp®

Discutidas as ações de marketing digital, na próxima seção serão analisadas as ações de *growth hacking* propriamente ditas.

5.5 Ações de *growth hacking*

Dada à importância do conteúdo desta seção para a dissertação, optou-se por descrever uma análise centrada por *startup*, admitindo que os ingredientes das análises das seções prévias adequam-se ao modelo geral de análise traçado na seção 4.4.1, 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 tecnologias e análise de dados põe em prática ações de *growth hacking*, via solução a princípio específica a cada empresa, mas com traços de alguma coisa em comum e esta nova atividade é crucial ao incremento da base de clientes.

5.5.1 Processo *growth hacking* em *startups* de feição tradicional

Três *startups* no contexto mostraram-se bastante similares no reconhecimento 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. As compilações abaixo as destacam.

A entrevistada R5, como a voz da S5, disse já ter ouvido falar sobre o termo *growth hacking*, mas não sabia informar o que significava. Já, mais comedido R1, falando por S1, esclareceu que não era da sua *expertise* dizendo:

“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”. (R1).

Tal percepção não é muito distante da visão da S12, externada pela entrevistada R12, que relatou que entende *growth hacking* como um processo de escalada do crescimento, “um momento em que a empresa está começando a gerar receita e engajamento dos clientes; um momento que é propício para crescer”.

Com estas percepções é fácil depreender que nas três *startups*, o *growth hacking* ainda não é uma ação efetiva, e sim: consequência da *mentoria* de aceleração em S12, que percebeu

que há a necessidade de fazer ações voltadas para o crescimento; ou que sequer era uma ação como em S1, vez que a empresa não cogitava sua implementação, tendo em vista que ainda não havia dedicação consistente a táticas de marketing digital.

Mais contundentemente, S5, na visão de R5 mesmo quando considerou ações de marketing digital focadas no crescimento da base de clientes, reafirmou que a S5 não faz esse tipo de ação, vez que “o dono considerou que havia outros investimentos para estruturação do marketing que eram prioritários”. A referência apontada em resposta à pergunta formulada sobre ações de marketing indicou a cogitação de uso de modelos disponíveis no mercado, até mesmo se precisasse implementar ações direcionadas ao crescimento da base de clientes, embora com menções a *inbound marketing* e mídias pagas.

Mesmo assim, como prenunciado, as três empresas têm uso de artefatos e ferramentas para acompanhamento da marca na Internet e o pacote Adobe®.

A entrevistada R12 não soube explicitar um processo de *growth hacking*, mas suscitou que caso precisasse escolher algum modelo de implementação de ações, optaria por algum disponível no mercado e adaptaria à realidade da sua empresa e da sua equipe.

Mais realista, R1 reforçou que o marketing da S1 ainda estava sendo estruturado, e por isso, o uso de ferramentas era mínimo, bem como não havia também indicadores estabelecidos para acompanhamento de ações de marketing, apenas do setor comercial.

Apesar de acreditar na eficiência de ações de *growth hacking* num panorama geral, tanto R1 quanto R12 têm dúvidas quanto à aplicabilidade do processo *growth hacking* aos seus modelos de negócio. Enxergaram dificuldades de implantar algumas estratégias de captação de clientes e vendas, falta de planejamento para capacitação e aprendizagem.

No entanto, acredita-se que para S12 treinamentos e *workshops* feitos durante a *mentoria* de aceleração, alertaram 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 R5 revelou desconhecer até como seria um passo-a-passo de uma ação de *growth hacking*.

Vale salientar ainda que, após o encerramento formal da entrevista, R1 chegou a demonstrar descrença na ação de *growth hacking*. Segundo ele, se tratava de mais um termo que apenas estava em alta no mercado, para o qual se havia percebido ainda resultados consistentes. O agente da S1 chegou a questionar ainda se a pesquisadora acreditava que outras empresas estavam realmente aplicando a ação e obtendo êxito.

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

5.5.2 Processo *growth hacking* em *startups* de feição intermediária

Neste grupamento foram enquadradas três das *startups* alcançadas. As características predominantes para que nelas se busquem ecos de *growth hacking* foram a percepção de existir um grau de incipiente a mediano de marketing digital, bom uso de ferramentas, mas a falta ou pouco disciplinamento de uso de táticas de marketing digital, as quais, por hipótese são consideradas como antecedentes do *growth hacking*, 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 ideado *cluster* triplo, como era de se esperar, já se percebeu, em relação ao entendimento sobre o termo *growth hacking*, algum avanço.

R6, por exemplo, em uma visão introdutória, afirmou já ter ouvido falar sobre o termo *growth hacking*, na *mentoria* da aceleração pela qual a empresa passou, mas que não tem grande conhecimento, e apenas entendeu que “é uma técnica de marketing digital que explora os canais de uma forma diferente”. De modo até taxativo, complementou dizendo que “não é uma ação da S6, até pelo nível de maturidade do marketing da organização”.

Também em seus arroubos, R10 sustentou que *growth hacking*,

“É apenas uma forma de definir as estratégias que você pode utilizar para que a empresa possa atingir mais rápido o crescimento dela, seja de reconhecimento da marca, seja de crescimento de clientes. Enfim, estratégias que podem ser utilizadas para que a empresa se torne mais influente, mais importante e tenha sucesso mais rápido”. (R10).

Com este posicionamento, realçou, por conseguinte, um forte apelo ao marketing digital e sua importância na condução dos negócios da S10.

Em fechamento a esta percepção neste trio de *startups*, R13 definiu-se como não especialista no assunto, mas se arvorou a conceituar *growth hacking* como “uma busca incessante de canais para o crescimento da base de clientes”, 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. Sendo assim admitiu-se que, na S13, já foram realizadas ações pontuais de *growth hacking* que resultaram em venda e que ficaram sob responsabilidade de um time e não de apenas um profissional.

Antevendo o mote do marketing digital ser antecedente a *growth hacking*, R10 considerou que as estratégias utilizadas na S10 podem ser consideradas *growth hacking*, vez que, enfatizou R10, “a ação não é uma estratégia, mas sim um conjunto delas”, e ele é o responsável pela execução.

Também como responsável pelo marketing e com poder de implementação de táticas, em razão do baixo número de funcionários na S6, R6 acredita que caso decidisse traçar ações de crescimento da base de clientes, através do marketing digital, essa demanda seria dada à agência parceira. Deste modo, pelo seu pouco conhecimento declarado sobre o assunto, caso tivesse ou percebesse necessidade de definir um processo para implementar ações de *growth hacking*, precisaria consultar o que há disponível no mercado, que processos já foram desenhados por outras empresas e então adaptar à realidade da S6.

Neste grupo, a *startup* 13 indicara que sequer tem um planejamento definido para uso de táticas de marketing digital, mesmo usando até procedimentos de *gamificação* como estratégia de divulgação de produtos.

Reforçando a percepção reinante de intenso uso de ferramentas aptas para uso em marketing digital, e passíveis também de uso para o processo de *growth hacking*, angariou-se que este uso qualifica o marketing digital, moderniza o perfil tecnológico, mas não resulta em efetivas práticas de captura de clientes, ou seja, a incipiência da linha de ações de *growth hacking* neste grupo é marcante.

Evidências desta constatação sobrevêm quando se vislumbra o leque de possibilidades para análise de dados. Em S6, segundo R6, se utiliza o Google Analytics[®]. De toda sorte, visando monitorar a eficiência das ações nas redes sociais, especialmente aquelas relacionadas ao conteúdo, S6 realiza testes A/B. Contudo, como mostra inequívoca desta imaturidade transformacional, destaca-se que o uso de indicadores ainda não é uma realidade na *startup*.

Já R13 acredita que é preciso definir a estratégia com um amplo conhecimento sobre o produto e a *persona* para então concentrar-se na análise de dados mediante o uso de ferramentas diversas tais como MLABS[®]. Concomitantemente, para o respondente, deve-se analisar o que de melhor tem sido feito no mercado e realizar testes A/B para só assim, a partir da análise de dados, realizar o aprimoramento da ação de marketing visando captura de clientes.

R13 declara, por fim, que este é um perfil assemelhado, em sua visão, ao de *growth hacking*, dinâmico e que serve a testar formas de execução.

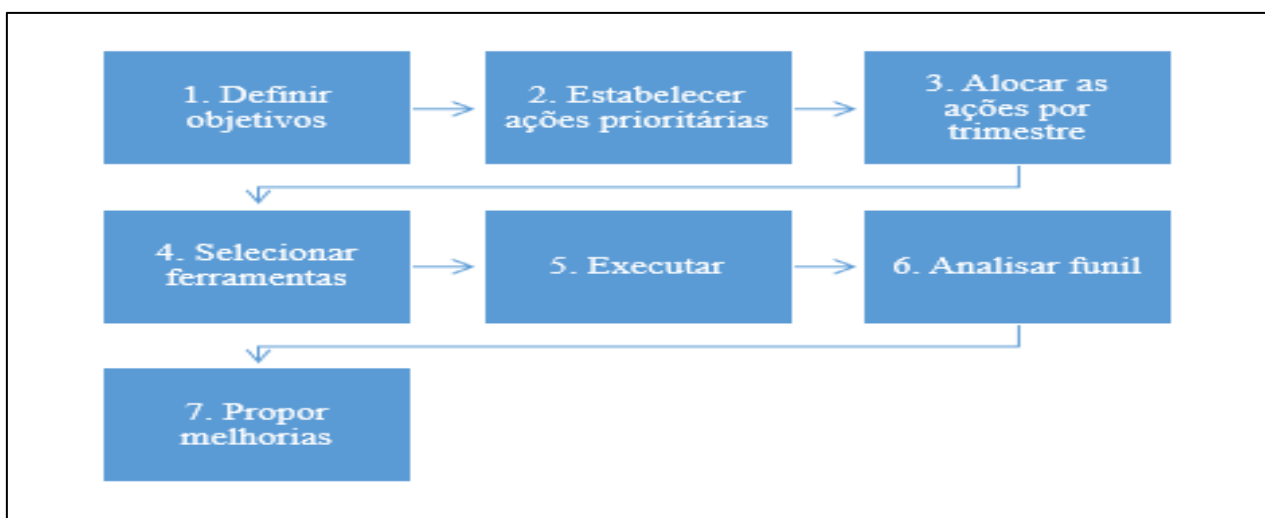
As *startups* incluídas neste grupo já foram desafiadas a expor qual o seu pensamento sobre um modelo de processo para a ação de *growth hacking* e os resultados a que se chegaram revelam variantes críveis e passíveis de implementação.

De início, R6 por desconhecer as práticas de *growth hacking*, não se sentiu capaz de suscitar uma modelagem; no entanto, pelo planejamento de estruturação do marketing da S6, a respondente acredita que há espaço num futuro próximo para capacitação e aprendizagem em táticas de marketing digital, inclusive naquelas focadas em crescimento da base de clientes e chances reais de implementação de um processo daquele tipo para o crescimento da base e clientes de sua empresa.

Já o prócer R10, vaticinou que caso fosse preciso implementar um processo de *growth hacking* em S10, haveria a necessidade da aprovação de um superior de cargo estratégico e o entrevistado acredita que seria escolhido um processo já estável e disponível no mercado, o qual seria adaptado à realidade da empresa, com delineamento equiparável ao descrito a seguir:

- Os objetivos de curto, médio e longo da empresa precisariam ser definidos pelos sócios e principais tomadores de decisão;
- Seriam estabelecidas as ações prioritárias e divididas por trimestre calendário;
- Deveria ocorrer a seleção de ferramentas que já deveriam ter sido anteriormente testadas;
- Executar-se-iam testes e posteriormente a análise de como o funil respondeu à estratégia, para enfim, propor melhorias.

Figura 28 – Hipotético processo de *growth hacking* da S10.

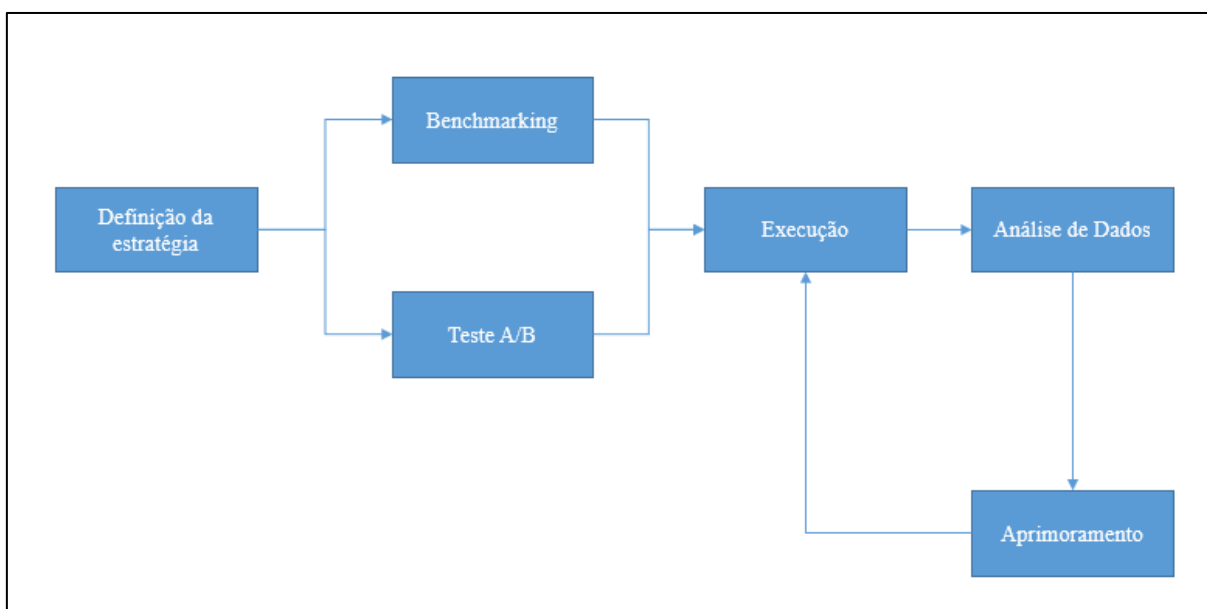


Com uma modelagem desta natureza, o entrevistado acredita que ações de *growth hacking* podem acarretar no crescimento da base de clientes e afirmou estar agora na fase de

experimentação e busca pelo canal ideal, o que o leva a trilhar para investimento em capacitação na área de *growth hacking*.

Com a mesma diretriz de captura de modelagens para implementação de processo de *growth hacking*, o respondente 13 afirmou que também auscultaria algum exemplar disponível e estável no mercado e adaptaria para a realidade do seu negócio. Para ele, um processo de implementação pode ser ilustrado pela figura 28, e o mesmo se inicia com a definição da estratégia a ser seguida, posteriormente e ao mesmo tempo, mapeiam-se as melhores práticas realizadas no mercado e realizam-se testes A/B. Em seguida é executada a ação voltada para a captura de clientes, e após análise de dados, são feitos os aprimoramentos.

Figura 29 – Hipotético processo de *growth hacking* da S13.



O R13 diz acreditar plenamente que estratégias de *growth hacking* acarretam no crescimento da base de clientes de uma empresa, especialmente de uma *startup*. No entanto, na S13 ainda não há um planejamento de capacitação e aprendizagem em *growth hacking*, o que “é uma deficiência que se espera corrigir em breve” (R13).

Presenciou-se neste trio um desejo de se ter o processo, mas uma necessidade de se definir de melhor modo o marketing digital e uma ação gerencial (quicá diretriz do modelo de negócio), para usufruto de ferramentas e táticas de rumo a implementação de *growth hacking*, como um fato caracterizável para incremento de base de clientes.

O próximo *cluster* arranjado congrega empresas em que a ação de marketing digital já se direciona à sofisticação.

5.5.3 Processo *growth hacking* em *startups* de feição elaborada

O *cluster* aqui dimensionado para estas *startups* foi o mais numeroso, posto congregar cinco das *startups* investigadas e como suscitado no final da seção anterior, antevê 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” (R2). Ainda para o performático entrevistado, quem faz *growth hacking* tem “um pouco de cientista também: levantando hipóteses e tentando validá-las ou não”. Por conseguinte, é uma forma muito mais integrada do marketing, em que há preocupação com todo o funil, não só com a aquisição, mas também com a ativação e com a retenção de clientes. Isto posto, esnobou levemente a ideia evolutiva exposta na pesquisa, discordando da ideia de que *growth hacking* trataria de pequenas mudanças que levariam a um crescimento exponencial, impondo com extravagância que, no geral, *growth hacking* “trata-se do processo de experimentação e otimização contínuas que levam ao crescimento empresarial” (R2).

Mais comedido, R3 suscitou em relação ao seu entendimento sobre o termo *growth hacking* “ser uma terminologia nova para se referir a metodologias de crescimento que já existem que fazem uso de ferramentas já disponíveis no mercado”. R3 comentou ainda que suas ações na empresa são totalmente focadas no crescimento e que, ao ser convidado para entrevista e pesquisar sobre o tema, percebeu que o que ele fazia era chamado de *growth hacking*.

Com esta percepção aguçada, R3 defendeu ainda 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*, e quando não estivesse, um *growth hacker* deveria ser um dos primeiros profissionais a ser contratado, e que seu trabalho seria feito em parceria com outro profissional focado em conteúdo.

Já contrariamente às duas falas posteriores quanto ao entendimento sobre o termo *growth hacking*, R7 entendeu que “são estratégias de crescimento acelerado, que se utilizam de ferramentas, para que a *startup* tenha maior potencial para crescer de forma exponencial, no menor tempo possível e se consolidar no seu nicho de mercado”. Com esta compreensão, escrutinou-se que na S7, ações de *growth hacking* estão implementadas em parte e estão sob responsabilidade dos sócios da empresa. Tais ações estão relacionadas especialmente ao gerenciamento de redes sociais para captura de clientes.

Mais vinculado ao desejo de crescer a base de seus clientes, o entendimento de R8 acerca do termo *growth hacking*, tornado por aglutinação a visão de S8, apontou para “uma forma de

gerar crescimento contínuo para empresa, de forma integrada, com ações estratégicas em todos os níveis e setores organizacionais, a partir de ferramentas de gestão, táticas de marketing e tecnologia.”. Como se pode ver, uma definição já centrada em aspectos organizacionais de quem possui uma estratégia funcional para a área de marketing definida e implementada em visão digital, que foi item aglutinador desta classe de *startups*.

Ainda segundo o R8, na S8 *growth hacking* é considerado cultural, existindo diferentes ações de crescimento que não seguem um processo específico.

Com estilo refinado e nítida evolução empresarial vivenciada, R11 externou seu entendimento em relação a *growth hacking*, discordando da ideia de que seja apenas uma estratégia. Para ele, se trata de uma mentalidade a ser desenvolvida numa *startup*, para traçar estratégias que tragam resultados positivos em um curto espaço de tempo. Esses resultados podem estar relacionados a clientes, *branding*, construção de marca ou seguidores, por exemplo.

Reforçando essa sua crença, R11 atestou que a S11 tem uma mentalidade voltada para o crescimento, mas ainda está em processo de construção quanto à percepção das estratégias de marketing que trazem melhores resultados, quais canais devem ser mais explorados e de identificar novas oportunidades para quando esses canais saturarem. S11 ainda está em busca do modelo de negócio ideal de investimento.

No que concerne à implementação típica apregoada para o processo de *growth hacking* (PATEL; TAYLOR, 2013) que considera vital a presença de um *growth hacker* na estrutura organizacional adjacente (ELLIS, 2010), as percepções do quinteto de *startups* oscilaram, considerando dispensável no momento a presença deste profissional em específico.

R2 frisou que no seu dia-a-dia como *growth hacker* seu trabalho não é só criativo, ele tem um alicerce forte nos dados, identificando oportunidades e fazendo a ponte entre os setores de marketing, comercial e a própria direção. Vale destacar que ele é o único profissional no time de marketing focado em crescimento, e ainda que se identifique como *growth hacker* e seja reconhecido como tal na empresa, seu registro na carteira de trabalho é de analista de marketing. Seu grande trunfo seria, além de perceber se os clientes estão convertendo em receita e trazendo mais pessoas, identificar onde estão os gargalos para que sejam feitas as otimizações.

Mais pragmaticamente, R7 teceu cogitações decididas acerca da possibilidade de ter um profissional especializado em crescimento, e chamá-lo o *growth hacker*, não enxergando tal necessidade no momento. Justificou sua assunção pelo fato que desde que se tenha um planejamento e as ferramentas necessárias para executar as ações da maneira mais rápida e

eficiente possível, cada membro da equipe estaria apto a realizar as tarefas para as quais foi designado.

Também pelo lado da dimensão de colaboradores que uma empresa desta classe tem, o prócer acredita que hoje não há necessidade de ter um especialista, o *growth hacker*, no time, pois somos uma “uma empresa enxuta”. Mas, quando a empresa atingir a fase de Tração será muito importante ter “um profissional que enxergue formas ordenadas de crescimento”. (R8).

Por fim, revelando *status* de 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.

Com o crescimento da empresa, no entanto, R11 acredita que será necessário ter um profissional interno de marketing digital, em substituição àquela consultoria que ainda está contratada, e que essa pessoa, um eventual analista de marketing, deverá ter a mentalidade e realizar ações de *growth hacking*, podendo até vir a ser chamado de *growth hacker*.

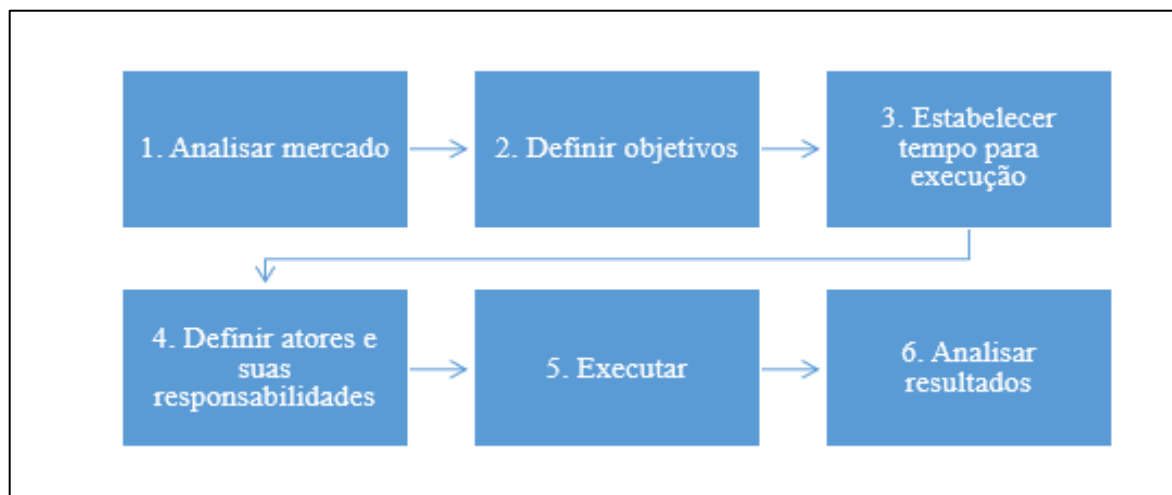
Concluindo a análise desta subseção, apurou-se, como dantes, a expectativa de implementação de um processo *growth hacking* e buscou-se aquilatar quais os detalhes de cada implementação, percebendo-se que as roteirizações neste *cluster* seriam mais avançadas que as do *cluster* anterior, dado ao fato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

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 GH, inspirar-se-ia “em casos de sucesso e também recorreria a livros, como o de Sean Ellis, para adaptar à realidade da sua empresa”. R11 admitiu não ter a *expertise* para desenhar um processo de implementação de *growth hacking*, até por enxergar como uma mentalidade, mas que algumas etapas seriam *brainstorming*, priorização de atividades a partir do menor esforço, custo e tempo, execução e otimização.

Ainda nesta linha, R11 disse acreditar que o *growth hacking* pode acarretar no crescimento da base de clientes, seja como mentalidade ou processo, e que o desafio é encontrar a melhor forma de implementar as estratégias, o que só é possível fazendo testes. Também crê que o modelo ideal precisa ser constantemente revisado em razão da saturação dos canais e, por fim, ratificou ainda não haver planejamento para capacitação e aprendizagem em *growth hacking* em sua empresa. Enfaticamente apregooou que primariamente há a necessidade de validar os canais e estruturar o marketing digital da empresa, antes de pensar em *growth hacking*, justo a tese central desta paródia dissertativa.

A segunda modelagem erguida neste *cluster* trafegou bem mais na rota do plano administrativo geral, que mesmo em um processo específico de *growth hacking*. Todavia, o respondente 7 sugeriu ainda que o arranjo representado pela figura 30, seria o escopo do processo de implementação de *growth hacking* para sua S7.

Figura 30 – Hipotético Processo de *growth hacking* da S7.



R7 acredita que o *growth hacking* permite o crescimento da base de clientes porque força a empresa a ser mais dinâmica e atender as demandas de forma mais eficiente, sem perder tempo. Contudo, para consumir tal ato, terá que investir em diferentes capacitações, em diferentes especialidades, para que se habilite a realização das ações direcionadas ao crescimento da base de clientes, nestas inclusa uma capacitação específica em *growth hacking* nunca feita antes.

No que concerne à bem estruturada S8, o seu líder, R8, declarou que caso necessitasse de um processo de implementação de ações de *growth hacking*, consideraria importante analisar o que há disponível no mercado e adaptar segundo o que faz sentido para sua empresa. R8 acredita que a implementação exigiria:

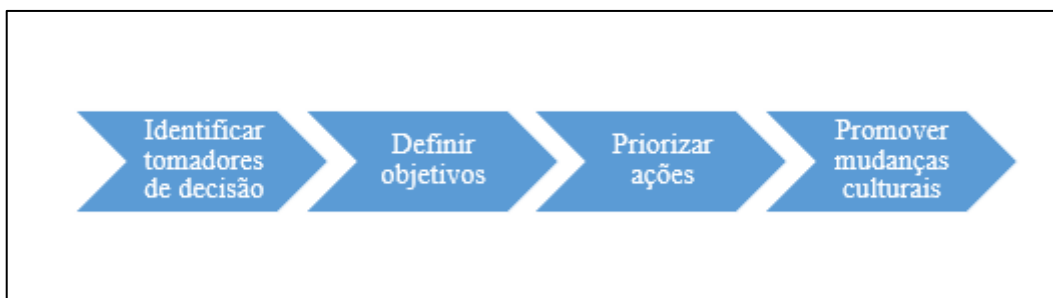
- Percepção sobre o organograma da empresa e identificação dos reais tomadores de decisão, para que então sejam definidos objetivos baseados em sistema OKR pela organização;
- Priorização das ações de acordo com as decisões a serem tomadas, privilegiando, aquelas por atuação e vocação do segmento e pelo aspecto tempo;

- Realização de ações que promovessem mudanças culturais e favorecessem o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento absorvível por todos os funcionários.

As estratégias consideradas pelo R8 como importantes para acompanhamento desse processo incorporariam reuniões, entrevistas, aplicação de ferramentas de gestão e estabelecimento de indicadores, sob uma ideia de análise de com ferramentas recomendadas, tais como ferramentas de gestão processos (Asana®, Jira®, Trello®, Pipefy®) ou Google Analytics®.

A figura 31 apresenta etapas desse processo de implementação na visão de R8.

Figura 31 – Hipotético processo de *growth hacking* da S8.



Para o entrevistado R8, é possível que ações de *growth hacking* resultem no crescimento da base de clientes. Mas, para que isso aconteça, se faz necessário uma quebra de paradigma, muita assiduidade e muita persistência para que o processo seja integrado à cultura da empresa.

Enfim, na S8 vislumbrou-se que há um planejamento para capacitação e aprendizagem em *growth hacking*, porque a empresa quer ofertá-lo como uma nova solução para seus clientes, inclusive porque na visão de seus líderes, um dos lados mais interessantes do *growth hacking* é a possibilidade de ter uma visão holística sobre o negócio.

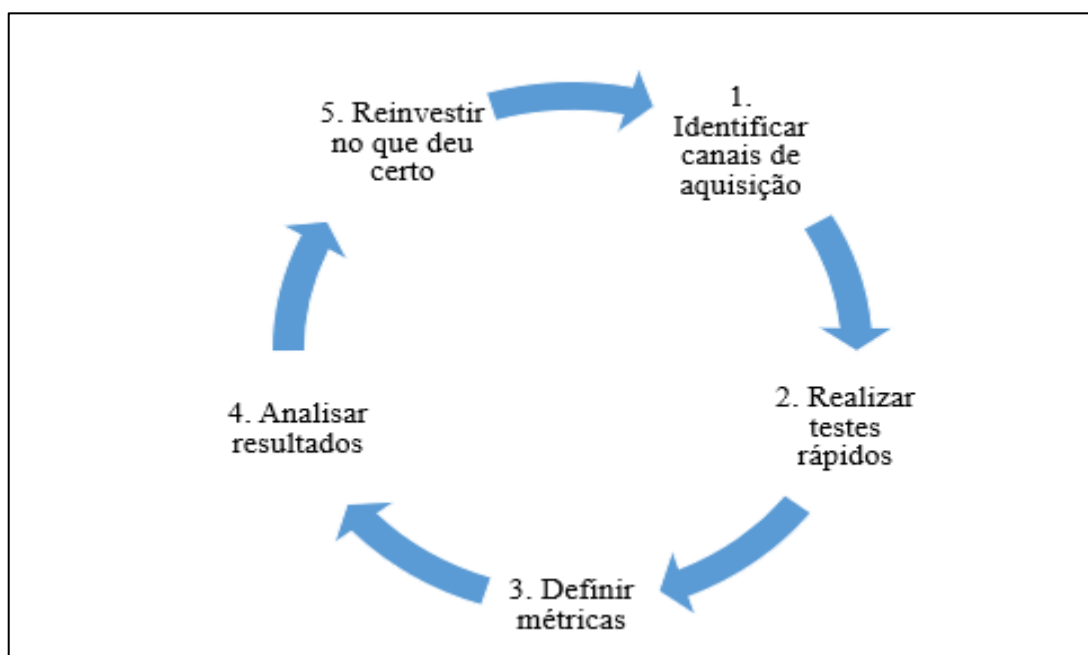
Fora questionado à *startup* S3 que declarara a essencialidade das ferramentas de marketing, de interação e de perfil comunicacional, sobre a pertinência e necessidade de se reger um processo de *growth hacking*. Em resposta, ouviu-se de R3 que caso a empresa precisasse definir tal processo voltaria sua atenção para “o que já vem sendo feito e dando certo pelo mercado, bem como para as ferramentas disponíveis” e adaptaria para realidade da S3.

Quando solicitado a R3 para que pensasse em uma modelagem, uma diagramação para o processo de *growth hacking*, e o mesmo externou o seu passo-a-passo, ficou evidente que seu objetivo principal fora a aquisição de clientes. De fato, em sua fala, ele expressou que o mais importante era compreender os canais que trazem melhor retorno e intensificar o investimento neles. No entanto, foi categórico ao dizer que em algum momento o canal chegará à exaustão e

será preciso buscar novas oportunidades em outros canais; donde ter um profissional com essa percepção seria imprescindível.

Para dar suporte à análise de dados coletados nesse processo, R3 sugeriu utilizar principalmente as ferramentas Google Analytics®, Pipedrive® e RD Station® para elementos mais focados e o Instagram Insights®, assim que percebesse que o conteúdo produzido para rede social poderia oferecer um retorno significativo de dados. Enfim, para R3 um processo de *growth hacking* é cíclico e seguiria as etapas descritas na figura 32.

Figura 32 – Hipotético processo de *growth hacking* da S3.



O entrevistado R3 acredita que ações de *growth hacking* acarretam sim crescimento da base de clientes de uma empresa, mas criticou o uso constante de novos jargões e terminologias, porque, segundo ele, isso compromete a compreensão das pessoas sobre o assunto. Para ele, focar no que essas ações têm para agregar positivamente é mais importante do que a adesão ao termo em si.

Como o respondente tem o poder de implementar ações de *growth hacking* na empresa, quando necessário sente-se confortável para trabalhar, pela sua experiência e a adaptar conforme demanda, até porque ainda que uma ação não dê certo em um período, ela não é descartada, mas sim armazenada para ser testada outra vez em ocasião futura. O R3 explica que isso ocorre porque às vezes fatores externos impactam negativamente a performance de uma ação, citando como exemplo a pandemia da COVID-19.

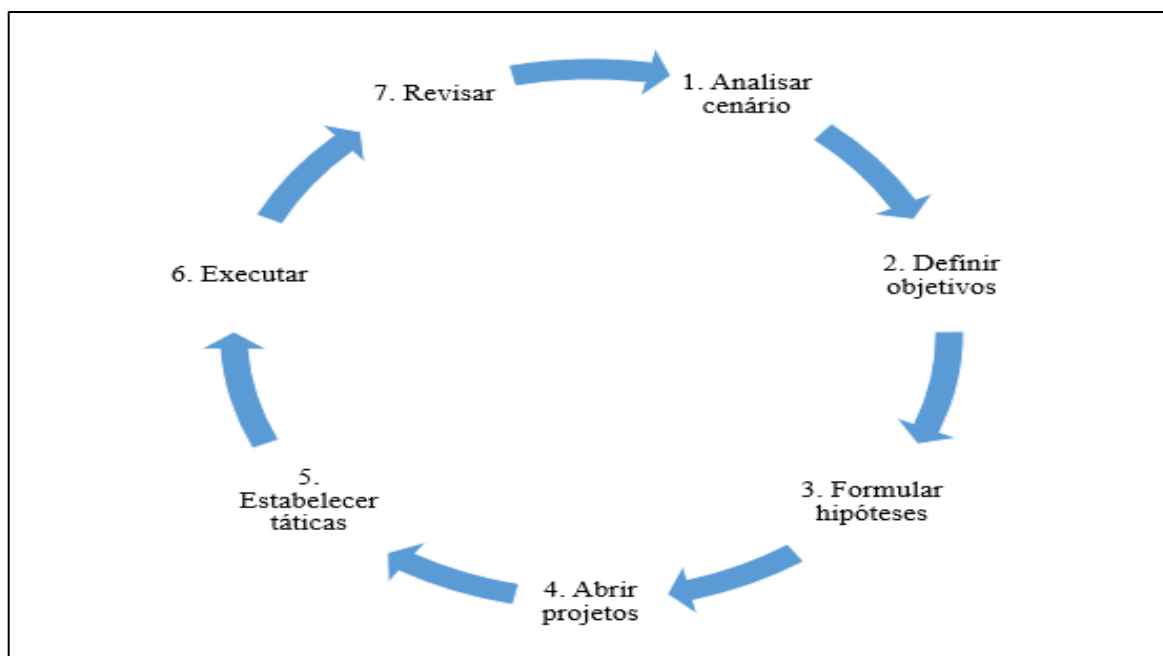
Em relação a um possível investimento em capacitação e aprendizagem dentro da empresa, ele acredita que é importante para difundir a mentalidade *growth hacking* e vê espaço para isso na S3.

Fechando o círculo de análises da terceira hipotética *clusterização* efetuada nas empresas escutadas, chega-se à *startup* mais elitizada deste grupo taxado como elaborado, no qual o marketing digital já é uma realidade e aponta para uma realidade promissora ao implemento de *growth hacking*. Esta *startup* foi a S2.

No que concerne à implementação e uso de um processo de *growth hacking*, R2 enfatizou que não é seguido um processo e que acredita que *growth hacking* se trata de uma mentalidade, de um conjunto de ações que são testadas visando o crescimento. Todavia, caso tivesse que implementar um processo, R2 estudaria os artefatos que estão disponíveis no mercado e adaptaria, pois, ele acredita que a S2 tem características únicas e o processo deve se adaptar à realidade dela.

Para atender à demanda quanto a *growth hacking*, de constantes experimentações e aprendizado, R2 acredita que a S2 segue o processo definido na figura 33.

Figura 33 – Hipotético processo de *growth hacking* da S2.



Nele se relata que a definição e priorização de objetivos pode ser feita a partir da ferramenta ICE Score (ICE são as iniciais de Impacto, Confiança e Facilidade) ou princípio de Pareto, e tanto essa etapa, como a de formulação das hipóteses, são realizadas em reuniões

periódicas, e também é nesse momento em que os recursos humanos são alocados, de acordo com a sua especialidade, para que os objetivos sejam atingidos.

Os profissionais definem então as táticas que melhor respondem às hipóteses levantadas. Depois da execução, são analisados os resultados das táticas utilizadas, a cada três meses, para identificar quais precisam ser trocadas, aprimoradas ou mantidas.

A etapa quatro deste processo é uma peculiaridade da S2, que se mostra como uma empresa dinâmica e que trabalha com e por projetos.

Em relação à análise de dados extraídos do atual processo de marketing digital, estes proveem de ferramentas que ao ver do R2 já possuem painel próprio que facilita a visualização, como: Google Analytics® e RD Station®, além do CRM.

O entrevistado defendeu que as ações de *growth hacking* realizadas pela S2 proporcionam crescimento da base de clientes e também atingem outros objetivos intermediários, como: consciência e *branding* e marca e aumento da satisfação dos clientes.

Relatadas as empresas que compuseram este *cluster*, parte-se para o exame daquelas que se mostraram mais próximas de estarem exercendo um processo *growth hacking*.

5.5.4 Processo *growth hacking* em *startups* de feição avançada

As duas *startups* que se aninharam neste vértice já empregam processo e ações *growth hacking* e merecem uma análise individualizada.

5.5.4.1 O processo *growth hacking* de S4

Sobre o termo *growth hacking* o R4 argumentou entender que

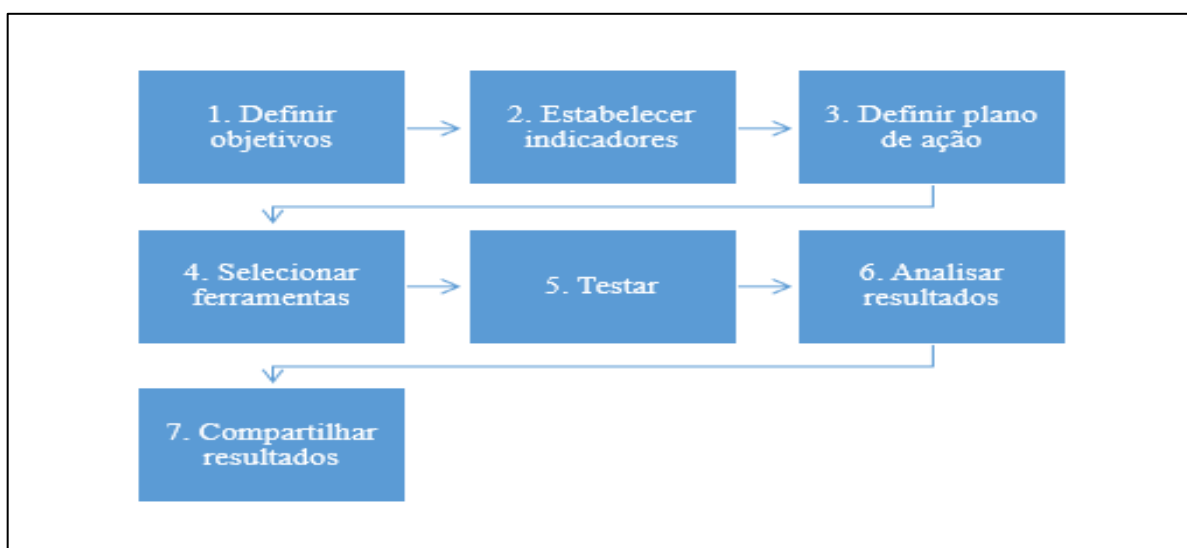
“Uma ação em que a gente sai do padrão, sai do tradicional, focada no crescimento. Não necessariamente por atalhos, mas por a gente achar brechas que permitam ações que de forma comum a gente não pensaria ou faria. E eu acredito que essas brechas existam em todos os segmentos e plataformas”. (R4).

Na S4 já foram realizadas ações pontuais de *growth hacking* em que foram reaproveitados dados que estavam sendo subutilizados a fim de validar ideias e traçar novas estratégias. R4 não acredita, no entanto, que esse tipo de ação possa fazer parte do cotidiano da empresa, porque chega um momento em que o crescimento fica estagnado. Entende-se aqui, que há influência da etapa do ciclo de vida em que a *startup* se encontra.

Em sendo assim, há um processo vigente que está sendo seguido em ações de *growth hacking*. Nele, os objetivos devem estar alinhados aos objetivos gerais da organização traçados a partir do sistema OKR ou definidos para atender a demanda de ações sazonais. Os indicadores são estabelecidos, a depender da natureza da ação, para acompanhamento da evolução da ação. No plano de ação são estipuladas as tarefas e definidos os seus responsáveis e o tempo para suas realizações. Após seleção das ferramentas necessárias, dá-se início a execução dos testes. Após o período determinado no plano de ação para os testes, são analisados os resultados pelo time de marketing e depois apresentados ao resto dos setores para validação.

Conforme mostra a figura 34, neste processo de *growth hacking* instituído na S4, embora as ações sejam realizadas pelo time de marketing, é necessário algumas vezes o apoio do time de desenvolvimento. Ademais, o acompanhamento da eficiência das ações, quando uma ação é nova e não há indicadores prévios para serem utilizados como referência, as metas a serem atingidas são utilizadas apenas para orientação, mas é deveras importante, segundo o R4, o aprendizado extraído da sua execução.

Figura 34 - Processo real de *growth hacking* da S4.



Para análise dos resultados, as principais ferramentas utilizadas são Google Analytics[®], Pipedrive[®], RD Station[®], Unbounce[®] e quando se trata da análise da tática de SEO, são utilizados o Google Search Console[®] e Semrush[®].

O R4 acredita que se *growth hacking* fosse realizado por apenas um profissional, o *growth hacker*, haveria maior cobrança pela recorrência dessas ações, o que a seu ver, não faz sentido. Além disso, R4 acredita que a terminologia não é muito comum fora do setor de

marketing, o que poderia dificultar que este profissional fosse formalmente reconhecido como tal.

O R4 crê que ações de *growth hacking* podem sim acarretar no crescimento da base de clientes. Para analisar esse crescimento, a empresa tem uma operação bem definida a partir dos dados de qualificação dos *leads*.⁶ O índice de venda de novos produtos e produtos adjacentes para clientes também é considerado um fator de crescimento de base pela empresa.

Quando questionado se há planejamento na empresa para capacitação e aprendizagem em GH, ele afirmou que não. O R4 enxerga que as atribuições de rotina dificultam que haja tempo para treinamentos e capacitações entre os setores, especialmente para o comercial.

5.5.4.2 O processo *growth hacking* de S9

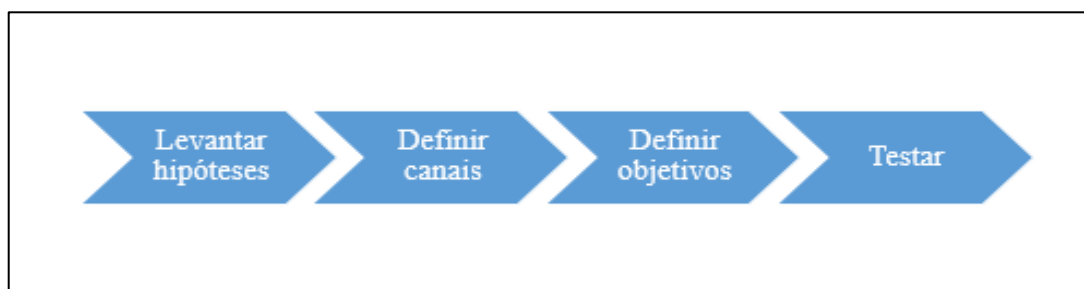
R9 compreende e relatou seu entendimento sobre o termo *growth hacking*: “para mim *growth hacking* é teste”. Para ele, ainda que o profissional tenha *expertise*, é testando que vai se saber se determinada estratégia atende ou não a demanda do mercado. Ainda de acordo com R9, também não existe *growth hacking* sem métricas. É preciso testar e medir os resultados para analisar se a estratégia vale a pena ou não.

Todavia, se as ações de *growth hacking* são realizadas pela S9 e são implementadas pelo R9, vale destacar que o mecanismo de testagem faz parte da cultura da empresa, que prioriza testar e aprender rapidamente com o erro, tendo já, inclusive, cogitado vender *growth hacking* como solução para a clientela. No entanto, os líderes da S9 perceberam que seu público ainda não estava maduro o suficiente para consumir esse tipo de serviço.

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.

Quando questionado sobre como ele definiria um processo, caso precisasse, ele listou as etapas seriam expressas na figura 35.

Figura 35 – Processo real de *growth hacking* da S9.



⁶ Baseados em *Marketing Qualified Leads* (MQL) e *Sales Qualified Leads* (SQL).

Apesar de em sua fala anterior o entrevistado ter afirmado sobre a importância de métricas e análise de dados durante a implementação de ações e *growth hacking*, como pode ser visto na figura 34, o entrevistado não as incluiu como etapas e não deu grande detalhamento sobre as demais, reforçando a ideia de que ele não se prende a *frameworks* e dá maior relevância aos testes e aprendizado.

O entrevistado disse ainda acreditar completamente 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 um treinamento direcionado 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.

5.6 Percepção coletiva dos dados das *startups*

Evidenciou-se após o mergulho detalhado pelas linhas das entrevistas realizadas com os próceres de *startups* que o direcionamento da ideia suscitada para a dissertação, de 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 e mostrou-se plenamente crível.

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 modo 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.

Tais fatos consolidaram-se quando se percebeu que todas as *startups* realizam marketing em mídias sociais, e ainda, nove das treze empresas investem em tráfego pago. A *startup* com um marketing mais robusto é a S4. Por sua vez, as *startups* S1, S6 e S12 são as que menos utilizam ações de marketing digital no seu negócio.

Verificou-se ainda que organizações em que a base de clientes é formada principalmente por indicações, rede de relacionamento dos fundadores e contato direto com o público-alvo, como as *startups* S1, S5, S6 e S12, há menor preocupação em fazer ações de marketing focadas em captação de novos consumidores. Especificamente nos casos da S1, S5 e S12 foi justificado pelos respondentes que seus nichos de atuação exigem um contato mais pessoal e intimista.

Tais constatações asseguram a preponderância do marketing digital como ação para captura e fidelização de clientes em *startups*, fato que rotula como constatação campal 01.

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*. O Apêndice B ilustra estas ferramentas, conforme apurado, em sua totalidade

No geral, percebeu-se que embora todos os respondentes utilizem mídias sociais, nem todos utilizam as ferramentas internas que dão informações sobre a performance da página, ou ainda um gerenciador de mídias sociais que gere relatórios com essas informações, como o Mlabs[®].

Foram identificados dois tipos de situações em que o uso de ferramentas internas das mídias sociais é nulo ou baixo: *startups* que terceirizam o gerenciamento das suas mídias sociais (S5 e S11) e aquelas em que ações de marketing não são a principal forma de aquisição de clientes (S1, S5, S6 e S12).

Pelo fato do tráfego pago ser uma das ações de marketing mais utilizadas pelas empresas dos entrevistados, o uso de ferramentas de gerenciamento de anúncios se destacou. As mais citadas foram os gerenciadores de anúncios das empresas Facebook[®] e Google[®].

Outros produtos Google[®] que se destacaram foram o GSuite[®] e o Google Analytics[®]. Com o primeiro é possível ter *e-mails* corporativos, compartilhar documentos, tarefas, agenda *online* etc. que facilitam o trabalho colaborativo. Já o segundo tem sido mais utilizado para analisar dados gerados a partir das ações de marketing digital, como resultado recuperado do campo.

Quanto à edição de imagens e vídeos, destacaram-se as menções ao pacote Adobe[®] e ao Canva[®]. Por sua vez, Jira[®] e Trello[®] se sobressaíram entre as ferramentas de gestão de projetos/tarefas e o RD Station[®] na automação de marketing.

A maior parte dos respondentes acredita que ferramentas, especialmente aquelas que permitem analisar e visualizar dados, ajudam no maior conhecimento sobre o público-alvo das empresas.

Tais constatações mostram que a pujança e a necessidade de TI e seus artefatos explicam a valência do marketing digital como ação para conhecimento e relacionamento com clientes em *startups*, fato que se rotula como constatação campal 02.

No que concerne ao conceito-chave pesquisado, *growth hacking*, configurou-se como um termo conhecido, apenas R5 não soube dar uma acepção ao termo, mas isso não impediu de que o mesmo se confundisse com elemento de marketing.

Esta confusão persistiu quando se referiram às táticas de marketing digital para prognosticar ações que podem ser aplicadas para diferentes finalidades como: aumento da base de clientes, novos seguidores nas mídias sociais, engajamento dos seguidores, aumento da visibilidade da marca, captura de novos *leads* etc.

O enrosco foi diferente quando o alvo foi o profissional reconhecido como *growth hacker*. Neste caso, apenas na S2 as ações destacadas na entrevista, e entre elas incremento de bases de clientes, foram apontadas como pertinentes ao *growth hacker*. As demais ainda referiram uma mentalidade do analista 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. Naturalmente a S2 foge a esta regra pois o R2, que é um *growth hacker*, afirmou “ter criado seu próprio modelo”.

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.

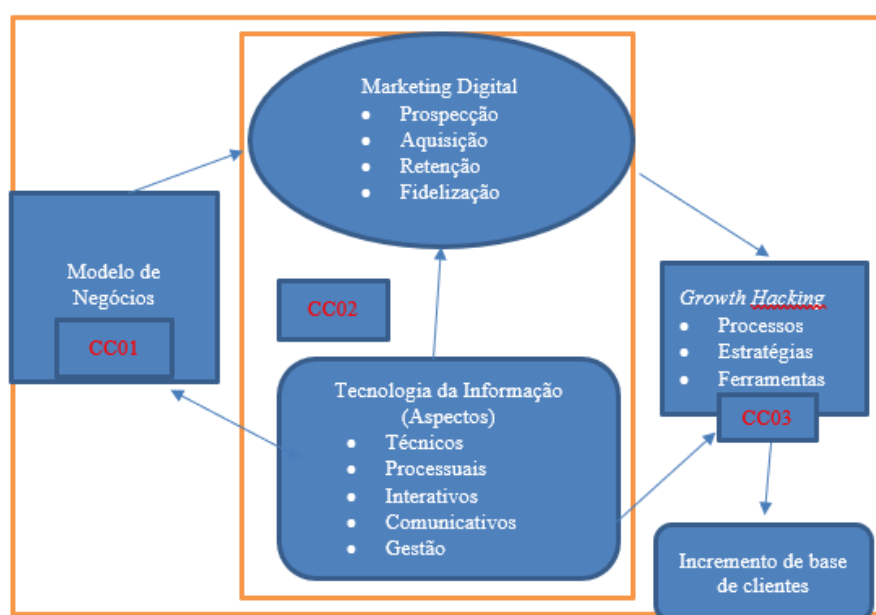
Assim se chega a uma constatação em campo 3: *growth hacking* é reconhecido e ligado a uma onda sucessória na linha de marketing digital, mas não é ainda suficientemente compreendido como um processo formal e necessário, nem conseguiu se sobressair de seu ancestral para ganhar autonomia de representação e ser reconhecido como uma função de feitiço 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 nesta seção pode-se instituir que:

- *Startups* necessitam de um modelo de negócios formalizado e aderente ao ambiente para serem tocadas, não se valendo de improviso como atividade de gestão (CC01);
- Por aderir a este modelo, *startups* 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 (KOTLER; KELLER, 2006) de clientes, 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).

Se se compilar a essência das constatações pode se chegar a um diagrama ilustrativo (figura 36) da ideia perseguida na dissertação, a qual se coaduna a contento, quer se crer, com a proposição de observar, o incremento de clientes e as ações de *growth hacking* em *startups* no Recife: há de fato extrema sintonia e se encaminha num bom ritmo para uma linha de evolução.

Figura 36 – Síntese da ideia perseguida na dissertação.



O capítulo derradeiro efetuará o fechamento da pesquisa.

6 CONCLUSÃO

A presente dissertação foi moldada com o objetivo principal de compreender o uso da prática de *growth hacking* para o incremento da base de clientes em *startups* do Recife e sua associação com aspectos de modelos de negócios pelo olhar de profissionais que atuam no marketing dessas organizações, visando alinhar um escopo de sintonia e evolução neste campo. Nas páginas prévias discorreu-se sobre esse enredo. Agora, descrita a pesquisa, serão apresentados nas próximas seções os elementos finais desta odisséia.

6.1 Síntese da pesquisa

A partir do exame das condições ambientais para o desabrochar de *startups* no Recife, visto que a cidade já se consolidou como um dos maiores ecossistemas do Brasil e tem crescente volume de investimentos (ABSTARTUPS, 2018b), entendeu-se estar frente a um escopo propício ao desenvolvimento de um estudo que, por um lado averigua porque muitas dessas organizações que recebem tais investimentos encerram suas atividades até seu quinto ano de sua existência, pela perspectiva de não ampliação de sua base de clientes, o que poderia revelar uma deficiência de nível mercadológico, e por outro captado, por óbvio, o apego a algum modelo de gestão para este tipo de negócio, aplicado à realidade, e que ancorasse ecos de marketing *online* e digital, apontasse, mesmo que indiretamente, para a eclosão do *growth hacking* como sucedâneo do marketing digital, como uma forma de aumentar a base de clientes das empresas e por conseguinte ampliar também a chance de sobrevivência das mesmas.

Com este *script* idealizado, a pesquisa estruturou um estudo de campo que promoveu o acesso da pesquisadora a treze unidades de negócios taxadas como *startups*, nas quais mediante acionamento do *script* acostado no Apêndice A desta obra, pôde-se apurar elementos globais de quatro dimensões: ambiente e modelo de negócios usados nestas *startups*; marketing digital; ferramentas tecnológicas usadas como suporte às ações mercadológicas; tendência ao resgate de ações e processos *growth hacking* no universo estudado.

A seguir e traçada uma síntese dos resultados obtidos em cada uma destas dimensões.

No que concerne ao mergulho em torno do ambiente e da utilização de modelos de negócio, pôde-se perceber que as empresas tentam se adequar ao ambiente e às pressões externas para se manterem competitivas e consolidarem sua base de clientes. Por outro lado, em diversas empresas não foi possível identificar um modelo de negócio bem definido, o que

só deveria ser esperado em *startups* que ainda estão em fase de Ideação, e que pode vir a prejudicar a implementação de ações de marketing digital, bem como de *growth hacking*.

Na direção do resgate de ações de marketing digital, foram detectados diversos tipos de vocação das *startups*. De início, resgatou-se que há *startups* que militam ainda no escopo do marketing tradicional, na esfera de processo funcional de uma organização. Isto não quer dizer que não haja modernidade tecnológica à disposição – como se verá mais a frente – apenas acede 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. Por suposto, estas empresas estariam na base de uma pretensa cadeia evolutiva identificada.

Ainda no sentido do marketing se pôde levantar e 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. De fato, há empresas que exploram muito bem o *mix* de marketing e outras que não tem sequer processos formalmente implantados. Isto, óbvio, não impede o sucesso dos empreendimentos, mas cogita a possibilidade de falta de mais entrosamento entre gestão e marketing, e mesmo que desfrute de um grande arsenal de artefatos há um baixo nível de aderência às imensas possibilidades acessórias. 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 na dissertação.

Com destaque se viu a plêiade de artefatos de TI de diversos nuances presentes no cenário e que declaradamente estão em uso, mesmo que talvez não no melhor nível de uso. De fato, neste sentido, um dos pontos mais levantados pelos entrevistados foi a importância de todas as ferramentas de análise de dados para acompanhar o resultado dos testes das ações, definir medidas corretivas, bem como estratégias mais assertivas para o alcance dos objetivos da organização, os quais estariam atrelados ao marketing, visariam ampliar a base de clientes e sinalizariam para a emergência do *growth hacking*.

Nesse mote, em relação à compreensão sobre o termo *growth hacking*, a profundidade das respostas esteve ligada especialmente ao nível do conhecimento técnico dos profissionais sobre marketing digital. *Growth hacking* foi 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, ou organizacional, de forma mais ampla e envolvendo

outros setores das *startups*. Nesse sentido, percebeu-se a necessidade de traçar estratégias que facilitem o crescimento sustentável desse tipo de empresa, as quais possuem características distintas das empresas tradicionais (SARAVASTHY, 2008), sendo a prática de *growth hacking*, lenitivo que se propõe a incrementar a base de clientes dessas *startups* como previra Ellis (2010), ao menos no escopo de ideação.

Especulou-se então se o *growth hacking* seria realmente adotado em termos práticos por profissionais que atuam no marketing das *startups* do Recife e quais ações de marketing digital e ferramentas tecnológicas fariam parte da sua implementação nas empresas.

A maior parte dos entrevistados afirmou realizar *growth hacking* em algum nível ou em ações específicas de marketing digital, mas se percebeu certo desprendimento dos respondentes quanto à implementação de um processo formal a ser seguido.

6.2 Confronto com os objetivos

Acredita-se, pela análise dos resultados da pesquisa, que os objetivos traçados para esta dissertação tenham sido atingidos. A partir das discussões de aspectos relacionados aos objetivos específicos, entende-se que o objetivo geral foi alcançado.

O primeiro visava apurar a presença de modelos de negócio nas *startups* do *cluster*, e foi constatado que, de fato, poucas *startups* apresentaram modelos bem definidos.

O segundo objetivo específico visava mapear as principais táticas de marketing digital utilizadas no *cluster*. Em sua consecução se constatou, pela análise dos resultados: ações em mídias sociais, tráfego pago, *posts* em *blogs*, envio de *newsletter* e *e-mail* marketing, criação de *landing pages*, SEO, *Inbound* e *Outbound* Marketing, *pop-ups*, lançamentos digitais e parcerias.

Sobre o uso de *growth hacking* pelas *startups*, terceiro objetivo específico, nove entre os treze respondentes afirmaram fazer ações e/ou atuarem em empresas que têm mentalidade de *growth hacking*, ainda que a adesão a um modelo ou *framework* formal não tenha sido comum entre as respostas. Em visão colimada e em relação à percepção dos respondentes sobre a efetividade dessas ações para o incremento da base de clientes, notou-se que quanto mais ações e esforços dedicados ao marketing digital nas empresas, maior foi a crença do entrevistado no êxito das ações. E isto se mostrou em *startups* com processo de *growth hacking* de feição avançada, como a S4 e a S9.

O quarto objetivo pretendia inventariar ferramentas de TI e processos estipulados para a prática *growth hacking* nas *startups* do *cluster*. Quanto aos processos, ainda que a maior parte

dos respondentes tenha afirmado não seguir um modelo fixo, citações às etapas como definição de objetivos, testes, análise de dados e aprimoramento das ações foram comuns. Acerca das ferramentas, houve destaque para aquelas que permitem a aquisição de *leads* e maior conhecimento do público, como gerenciadores de anúncios e criação de *landing pages*, e ainda aquelas que permitiam exploração e análise de dados, bem como a criação de *dashboards* para melhor visualização do acompanhamento das ações e seus resultados.

Por fim, os nove respondentes que atuam em *startups* que aplicam ações de *growth hacking* em algum nível, afirmaram enxergar potencial incremento de base de clientes com seu uso, respondendo assim a especulação do quinto objetivo específico.

6.3 Limitações do estudo

Ainda que tenha seguido o procedimento metodológico previsto, o estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas.

O primeiro fator limitante é a restrição do escopo ao ecossistema de *startups* do Recife, considerando esse direcionamento da escolha é possível que os resultados obtidos nessa pesquisa não sejam verificados em outros ecossistemas do país.

Outro ponto a ser considerado é que as entrevistas ocorreram antes e depois da exigência de isolamento social provocado pela pandemia da COVID-19, que como observado pelas oitivas, teve bastante influência para início de uma mudança da percepção dos profissionais sobre a valoração das ações de marketing digital.

Percebeu-se que a *startup* cujo serviço é direcionado ao enfrentamento de violência doméstica (S12) enfrenta desafios bastante diferentes das demais, estritamente corporativas, no que concerne à aquisição de clientes, e isso deve ser levado em consideração.

Por fim, também é importante ressaltar que os agrupamentos das *startups* para análise foram efetuados com base na experiência e percepção da pesquisadora, carecendo de uma validação em profundidade.

6.4 Oportunidade para continuidades deste estudo

São consideradas oportunidades derivadas do atual esforço de pesquisa:

- Investigar a adoção de *growth hacking* em outros ecossistemas do país, para ter uma visão mais ampla sobre o fenômeno;

- Mapear outras estratégias voltadas para o incremento da base de clientes de *startups* e tecer comparações com o *growth hacking*;
- Testar a implementação de um processo de *growth hacking* e monitorar suas contribuições;
- Por fim, aprofundar-se sobre a adaptação da prática de *growth hacking* no que concerne à sua adoção por empresas de negócios sociais.

Enfim pesquisar é ganhar diante de incertezas de dissabores e decepções. Mas o conjunto da obra se faz com todas estas tintas e como em uma grande aquarela, quando se insiste em trilhar por pontos ou pingos desta tinta, pode se chegar a uma coloração adequada ou ao inusitado. Até mesmo quando as cores se fingem de borradas, pois os conceitos e as hipóteses não se encaixam como previsto, a pintura urdida em uma pesquisa científica, traz contribuições, vez que aquele arranjo, borrado ou não, associado a uma questão que não se verificou completa e totalmente como se previra, carrega novas impressões, novos arranjos, novas colorações. Este retoque de pintura é o que aparentemente o *growth hacking* representa neste painel da ação de convencer pessoas a consumirem produções.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **Mapeamento de comunidades de startups**. ABSTARTUPS, 2018a. Disponível em: <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>. Acesso em: 11 nov. 2022.
- ABSTARTUPS. **Startupbase**. ABSTARTUPS, 2018b. Disponível em: <https://startupbase.com.br/>. Acesso em: 11 nov. 2022.
- ADOLPHO, C. **Os 8 Ps do marketing digital: O guia estratégico do marketing digital**. Alfragide: Texto Editores. 2012.
- AMORIM, A. N. G. F. **Exportação de software via internet: um modelo para pequenas empresas brasileiras**. 2007. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/769/1/arquivo1146_1.pdf. Acesso em: 11 nov. 2022.
- ARAÚJO, L. O.; RAZZOLINI FILHO, E. Os sistemas de informação como suporte à tomada de decisão estratégica. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 66-75, dez. 2017. ISSN 2359-5876.
- BALARINE, O. F. O. Tecnologia da informação como vantagem competitiva. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, jan-jun/2002.
- BALDAM, R. *et al.* **Gerenciamento de processos de negócios: BPM - Business Process Managment**. São Paulo: Érica, 2007.
- BALESTRIN, A. **Inteligência competitiva no monitoramento do ambiente concorrencial das pequenas e médias indústrias do pólo metal mecânico da região de Caxias do Sul – RS**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BERGER, J. **Viral's Secret Formula**. Jonah's Blog, 2014. Disponível em: <http://jonahberger.com/virals-secret-formula>. Acesso em: 11 nov. 2022.
- BLANK, S. **What's A Startup? First Principles**. Steve Blank, jan. 2010. Disponível em: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>. Acesso em: 11 nov. 2022.
- BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step by Step Guide for Building a Great Company**. [S.l.]: Ranch Press, 2012. 572 p.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOUDREAU, M. C.; ROBEY, D. Organizational transition to enterprise resource planning systems: theoretical choices for process research. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS*, 1999, Charlotte. **Anais [...]** Charlotte: ICIS, dez. 1999. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.5555/352925.352953>. Acesso em: 17 nov. 2022.

BROUSSEAU, E.; PÉNARD, T. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. **Review of network Economics**, [s. l.], v. 6, n. 2. 2007.

BROWN, M. **Growth Hacking Basics**. Slide Share, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/morganb180/growth-hacking-101>. Acesso em: 11 nov. 2022.

BUSTAMANTE, T. F.; BARRETO, I. F. As Mídias Sociais como Ferramenta de Novos Negócios e de Relacionamento com o Cliente: um Estudo de Caso com Empresa de Serviços de Telecomunicações. **ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v.17, n.1, p.60-79, jan./abr., 2013.

BUSTILLO, V. M. **Guía de herramientas para growth hackers**. [S. l.]: Growth Hackers Lab. 2016.

CARRERA, F. **Marketing Digital na versão 2.0**. Lisboa: Edições Sílado, 2009.

CARVALHO, A. C. M. *et al.* Perfil dos empreendedores de *startup* de um programa de aceleração do estado de Minas Gerais. **Desafio Online**, Campo Grande, v.6, n.3, Set./dez. 2018.

CARVALHO, E. G.; SUGANO, J. Y. Tipologias de inovação aberta em novas empresas de base tecnológica brasileiras. **RGPLP**, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 65-83, jun. 2016.

CATALANI, L. *et al.* **E-Commerce**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CB INSIGHTS. **As 12 principais razões pelas quais as startups falham**. CB Insights, ago. 2021. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

CESAR. **Modelos de negócio na era digital**. César, 2019. Disponível em: <https://www.cesar.org.br/index.php/2019/04/22/modelos-de-negocios-na-era-digital/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANLAT, J. F. (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

CHEN, D. Y. *et al.* **Methods and systems for increasing engagement of low engagement users in a social network**. 2012. Disponível em: <https://patents.google.com/patent/US20150058423A1/en>. Acesso em: 17 nov. 2022.

CHOO, C. W.; AUSTER, E. Annual Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Review of Information Science and Technology**, [s. l.], v. 28, p. 279-314, 1993.

CHU, H.; XU, C. **Web 2.0 and its dimensions in the scholarly world**. *Scientometrics*, [s. l.], v. 80, n. 3, p. 719–731. 2009.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CINTRA, R. F. *et al.* Impacto da implantação de um sistema de informação gerencial na gestão de contratos públicos: o caso do Hospital Universitário de Dourados/MS. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 10, n. 2, p. 28-52, 2012.

CORRÊA, R. M. *et al.* Análise do composto de marketing segundo a visão dos consumidores na Ferragem Rio Branco. **Revista Ciências Sociais Aplicadas**, Santa Maria, v. 8, n. 1, p. 1-17, 2012.

COSTA, A. F. S.; ZOTES, L. P. A Tecnologia da Informação à Serviço da Gestão dos Negócios: O caso de uma Distribuidora de Energia Elétrica. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 2., 2005. **Anais [...]** [S. l.]: Faculdade Dom Bosco, 005. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/44_A%20tecnologia%20da%20Informacao%20a%20servico%20da%20gestao%20dos%20negocios%20.pdf. Acesso em: 17 nov. 2022.

COSTA, C. R. P. **A importância da análise de dados nas estratégias de content marketing da empresa Best Content**. 2020. Relatório de Estágio Profissional (Mestrado em Direção Comercial e Marketing) - Instituto Superior de Administração e Gestão. Porto, 2020.

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.

CRUZ, T. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

DEBRECENY, R. S; GRAY, G. L. IT Governance and Process Maturity: A Multinational Field Study. **Journal of Information Systems**, Spring, 2013, v. 27, n. 1, p. 157-188.

DE REUVER, M. *et al.* Business models dynamics for start-ups and innovating e-businesses. **International Journal of Electronic Business**, [s. l.], 2009, v. 7, n.3, p. 269-286.

DOCUSIGN. Conheça os novos modelos de negócios da era digital. DocuSign, jul. 2018. Disponível em: <https://www.docusign.com.br/blog/como-melhorar-o-compliance-na-era-da-gestao-moderna-de-contratos>. Acesso em: 10 nov. 2022.

DOHERTY, J. **SEOs are growth hackers**. John Doherty, 2012. Disponível em: <https://www.johnfdoherty.com/seos-growth-hackers/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EASTWOOD, M.; *et al.* **O impacto da transformação da TI sobre os negócios**: Aproveitamento das eficiências de TI e do aumento da agilidade para oferecer novas experiências aos clientes e garantir o crescimento da receita. IDC, 2017.

ELEZOVIC, V. **The value of Growth Hacking - Business development manual for Emi-Rent Properties**. 2017. Tese (Bacharelado) - Programme in International Business Globba – Haaga-Helia, Helsinki, 2017.

ELLIS, S. **Find a Growth Hacker for Your Startup**. Startup Marketing, 2010. Disponível em: <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

ELLIS, S.; BROWN, M. **Hacking Growth: A Estratégia de Marketing Inovadora das Empresas de Crescimento Mais Rápido**. [S.l.]: Alta Books, 2018.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

EVARISTO, R. Toward a theory of organizational intelligence. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, [s. l.], v.1, n.1-10, 1995.

FIGOLE, S. O que são as análises descritivas, diagnósticas, preditivas e prescritivas? Geofusion, nov. 2018. Disponível em: <https://www.geofusion.com.br/blog/analises-descriptivas-diagnosticas-preditivas-prescritivas/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

FILIPPO, D.; SZTAJNBERG, A. **Bem-vindo à Internet**. Rio de Janeiro: Brasport, 1996.

FIGLIORE, F. **E-marketing estratégico**. São Paulo: Makrom, 2001.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013. 256 p.

FONSECA, T. A. R. G. **Growth hacking e gamification**: estratégia para crescer: projeto - empresa: HIO - self made legends. 2017. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERU, M.; RUSU, E.; CAPATINA, A. **Growth hacking practices in a start-up: a case study on Thecon.Ro**. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281579084_GROWTH_HACKING_PRACTICES_IN_A_START-UP_A_CASE_STUDY_ON_THECONRO. Acesso em: 17 nov. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GINN, A. **Defining A Growth Hacker: Three Common Characteristics**. Techcrunch, 2012. Disponível em: <http://techcrunch.com/2012/09/02/defining-a-growth-hacker-three-common-characteristics/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?**. SEBRAE, 2011. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-%C3%A9-umastartup%3F>. Acesso em: 17 nov. 2022.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**. Global Entrepreneurship Monitor, 2017.

GOECKS, R.; LORENZ, F. **DNA de Startup: Caminhos para construção da Cultura de Inovação**. ADIGO Desenvolvimento, 2017. Disponível em: <https://www.adigodesenvolvimento.com.br/dna-de-startup/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 35, n.3, p. 20-29. 1995.

GONÇALVES, W.; RODRIGUES, R.; POLIDORIO, G. R. S. A importância da estratégia e do planejamento para as organizações. **ETIC**, [s. l.], 2017. ISSN 21-76-8498.

GREER, J. Os modelos de negócio do futuro. **GV Executivo**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, maio/jun. 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/70699>. Acesso em: 12 nov. 2022.

GUIMARÃES, N. Nasce no Recife um novo centro de inovação para startups. Leia Já, 2018. Disponível em: <http://www1.leiaja.com/tecnologia/2018/08/13/nasce-no-recife-um-novo-centro-de-inovacao-para-startups/>. Acesso em: 12 nov. 2022.

HAIR, J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa administrativos**. Porto alegre: Bookman, 2005.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARTMANN, V. H. P. **Startup: uma nova forma de empreender**. 2013. 33 f. Monografia (Graduação) - Faculdades de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013.

HEINDRICKS, P. E. How Digital Technologies Are Enabling Consumers and Transforming the Practice of Marketing. **Journal of Marketing Theory and Practice**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 149-150, 2014.

HOLIDAY, R. **Growth Hacker Marketing: a primer on the future of PR, marketing and advertising**. Nova Iorque: Portfolio Penguin Books. 2014.

IBGE. **Estatísticas do cadastro central de empresas: 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

INFORCHANNEL. **Era de Tecnologia de Dados trará menos riscos e mais negócios, aposta Commvault.** Inforchannel, 2017. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/2017/11/07/era-de-tecnologia-de-dados-trara-menos-riscos-e-mais-negocios-aposta-commvault/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

INMON, W. H. **Building the Data Warehouse**. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1996.

INMON, W. H. **Building the Data Warehouse**. New York: Wiley. 2005.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Revista Intel. Com.**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 102-127, abr./jun. 2011.

KATO, H. S. **Growth Hacking - Estratégias de crescimento aplicado a uma startup**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

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.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12^a ed. São Paulo: 53 Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LADEIRA, G. M. B.; PAIN, G. K. B.; CANTAGALLO, M. V. **Fundamentos de Marketing**. Maringá: [s. n.], 2014.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo. Atlas, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, K; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil. 2015.

LAURINDO, D. M. *et al.* A origem e a evolução do marketing. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2018, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: ENANGRAD, 2018. Disponível em: http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018_JUNIOR147.pdf. Acesso em: 17 nov. 2022.

LAURINDO, F. J. *et al.* O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 2, p.160-179, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEITE, N. M. P. **Growth hacking – exponenciar o crescimento de uma empresa.** Dissertação (Mestrado em Marketing Digital) – Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2015.

LERNER, J. The future of public efforts to boost entrepreneurship and venture capital. **Small Business Economics**, [s. l.], 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.

LESCA, H.; LESCAS, E. **Gestion de l'information: Qualité de l'information et performances de l'entreprise.** Paris: Litec, 1995. 209 p.

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**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 309-26, 2016.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes de competências coletivas na Gestão de Pessoas. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41-67, out. 2015.

LONGEN, J. V. P. *et al.* Viabilidade de uma Startup baseada em Economia Colaborativa. **Gestão & Conexões - Management and Connections Journal**, Vitória, v. 8, n. 1, p. 24-42, jan./abr. 2019.

MARCOLINO, W. **Por que o marketing digital é a melhor opção para pequenas e médias empresas.** Guia-se Agências Digitais, 2017. Disponível em: <https://www.mauaguiase.com.br/2017/07/10/marketing-digital-e-melhor-opcao/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, T. **Evolução do marketing 4.0.** Marketing sem gravata, 2019. Disponível em: <https://marketingsemgravata.com.br/2019/07/23/infografico-evolucao-do-marketing-4-0/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

MASON, C.; BROWN, R. Creating good public policy to support high-growth firms. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 40, p. 211-225, 2013.

MATTOS, M. E. **Processos Organizacionais.** São Paulo: Editora Sol, 2013. 92 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZEGA, L. C. **Big data – oportunidades e desafios para os negócios.** 2016. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Gestão de Empresas) – Universidade de Campinas, 2016.

MCCLURE, D. **Startup Metrics for Pirates**. 2007. Disponível em: <http://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>. Acesso em: 16 nov. 2022.

MENDONÇA, D. A.; TERRA, L. A. A. Vantagens da implantação do CRM na indústria: uma análise multicase. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.7, n. 2, p. 107-133, abr./jun. 2017.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2. ed. London: Sage, 1994.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, H. P. Tipos de marketing. **Gestão em foco**, [s. l.], n. 9, 2017.

MORAES, J. P. *et al.* Tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e gestão do conhecimento com vistas à criação de vantagens competitivas: revisão de literatura. **Visão**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 39-51, jan./jun. 2018.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**; 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MOTA, N. M. S. **Integração de Sistemas de Identificação Automáticos**. 2010. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores) – Universidade do Porto, Porto, 2010.

NELSON, M. **Growth Hacking Fundamentals: Real-world Uses Of Growth Hacking To Quickly Expand Your Customer Base**. 2016. 97 p. Disponível em: <https://www.goodreads.com/book/show/33400142-growth-hacking-fundamentals>. Acesso em: 17 nov. 2022.

NEMAT, H. R.; BARKO, C. D. Issues in Organizational Data Mining: A Survey of Current Practices. **Journal of Data Warehousing**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 25-36, 2001.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

OECD. **Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics**. 2007. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2022.

OKANO, M. T. *et al.* Transformação digital e novos modelos de negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 39., Santos. **Anais [...]** Santos: ABEPRO, 2019. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_295_1668_37732.pdf. Acesso em: 17 nov. 2022.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **REAd**, [s. l.], v. 10, n. 4, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, W. **Modelo de negócio: mais de 30 exemplos para você se inspirar**. Evolve, 2020. Disponível em: <https://evolvemvp.com/modelo-de-negocio-exemplos-para-inspirar/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

O'REILLY, T. What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. **International Journal of Digital Economics**, [s. l.], n. 65, 2007.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. [S. l.]: John Wiley & Sons, 2010.

PATEL, N.; TAYLOR, B. **The Definitive Guide to Growth Hacking**. Quicksprout, 2013. Disponível em: <https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growthhacking/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

PAULA, L. S.; SOUZA, A. C. B. Fidelização de clientes e marketing de relacionamento: um estudo sobre a visão do consumidor na perspectiva de gênero na cidade de Valença/RJ. **Episteme Transversalis**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 63-80, 2016.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **CRM Séries**: Marketing 1 to 1. São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

PRATES, M. Conceituação de Sistemas de Informação do Ponto de Vista do Gerenciamento. **Revista do Instituto de Informática**, Campinas, mar/set. 1994.

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.

RAINER, R. K.; CEGIELSKI, C. G. **Introdução a sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RATCLIFFE, J. Business growth hacking: using trackable and testable methods to pursue growth. **Journal of Aesthetic Nursing**, [s. l.], nov. 2016.

RESULTADOS DIGITAIS. **O guia definitivo do Growth Hacking**: Teoria e Prática. Resultados Digitais, 2015. Disponível em: <https://materiais.resultadosdigitais.com.br/ebook-growth-hacking>. Acesso em: 16 nov. 2022.

RESULTADOS DIGITAIS. **Growth hacking**: o que é + guia prático para aplicar em sua empresa. Resultados Digitais, 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-growth-hacking/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

REUVER, M.; BOUWMAN, H.; MACINNES, I. Business model dynamics: a case survey. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, [s. l.], 2009.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROSSETTI, A.; MORALES, A. B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, abr. 2007.

SÁ, M. **Sobre organizações e outros escritos**. Olinda: Livro rápido, 2009.

SAAVEDRA, J. L. Growthhackers: piratas Del mercadeo para empresas emergentes. **Debates IESA**, [s. l.], v. 19, n. 4, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282694539_Growth_hackers_piratas_del_mercadeo_para_empresas_emergentes. Acesso em: 17 nov. 2022.

SARASVATHY, S. D. **O Método Empreendedor**: Como os Empreendedores Peritos Criam Novos Mercados. 2008. Disponível em: https://www.effectuation.org/sites/default/files/private/teaching-instrument/the_entrepreneurial_method_-_technical_note_pt.pdf. Acesso em: 16 nov. 2022.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. 293 p. il.

SEBRAE. **As fases de uma startup**. SEBRAE, 2016. Disponível em: <https://comunidadesebrae.com.br/startuppr/fases-de-uma-startup>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SENTANIN, O. F. **Gestão por processos em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: objetivo estratégico de um modelo de gestão**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-01022005-085937/pt-br.php>. Acesso em: 16 nov. 2022.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence and Analytics**: Systems for Decision Support. New York: 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**, v. 53, n. 1, p. 266-283, 2015.

SILVA, G. F.; ZUCHI, J. D. **Impactos da tecnologia da informação sobre o marketing**. **Revista Interface Tecnológica**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 72-83, 2017.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIQUEIRA, J. G. **Um estudo exploratório para analisar o impacto da utilização do Growth Hacking em ambientes de participação eletrônica**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia da Informação) – UNIFEI. Itajubá, 2018.

SOUZA, R. S. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural**. Santa Maria: UFSM, 2012.

SOUZA JUNIOR, M. B. M.; MELO, M. S. T.; SANTIAGO, M. E. A análise de conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em Educação Física escolar. **Movimento**, Porto Alegre, v. 16, n. 03, p. 31-49, jul./set. 2010.

SOUZA MARIA, A.; BITTENCOURT, R. N. O comportamento do consumidor frente ao surgimento de empresas com cultura focada no cliente. **Revista EDUC**, Duque de Caxias, v. 4, n. 2, jul./dez 2017.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

STARTSE. **Mulheres empreendedoras ascendem, mas ainda falta confiança (dos outros)**. Starse, 2020. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/empreendedores/mulheres-empreendedoras-empreendedorismo-feminino>. Acesso em: 11 nov. 2022.

STUBNER, S.; WULF, T.; HUNGENBERG, H. Management Support and the Performance of Entrepreneurial Start-Ups - An Empirical Analysis of Newly Founded Companies in Germany. **Schmalenbach Business Review**, [s. l.], v. 59, 2007.

STEINHORST, J. G.; CARMO, E. R.; MIORANZA, C. Aplicação da metodologia dos 8Ps do Marketing Digital em uma indústria metalúrgica. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1., 2015, Cascavel. **Anais [...]** Cascavel: UNIOESTE, 2015. p. 1-16. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16026323-Aplicacao-da-metodologia-dos-8ps-do-marketing-digital-em-uma-industria-metalurgica.html>. Acesso em: 17 nov. 2022.

TEIXEIRA, G. **A Questão do Método na Investigação Científica**. São Paulo: FEA/USP, 2007.

TEIXEIRA, V. Y. **O impacto do marketing e das plataformas digitais para o desenvolvimento comercial de uma microempresa: um estudo de caso na empresa VYTS – Marketing & Comunicação**. 2014. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão, Vila Nova de Famalicão, 2014.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. **Administração da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. **Introdução a sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TURBAN, E.; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para Gestão: Em Busca de um Melhor Desempenho Estratégico e Operacional**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], out-dez. 2000.

VAVRA, T. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VEIT, D. *et al.* Business models. **Business & Information Systems Engineering**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 45-53. 2014.

WHITNEY-SMITH, E. **Information-Revolutions**. 2012. Disponível em: <http://information-revolutions.com/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modelling and Integration: Principles and Applications**. London: Chapman & Hall, 1996.

VESSET, D. **Prescriptive analytics 101: What should be done about it?**. IBM, 2018. Disponível em: <https://www.ibm.com/blogs/business-analytics/prescriptive-analytics-done/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

YONGFOOK, J. **Growth Hacking Handbook: 100 tactics**. 2014. Disponível em: <https://www.growthhackinghandbook.com/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

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/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

ZOUAIN, D. M.; SILVEIRA, A. C. Aspectos estratégicos do modelo de gestão em incubadoras de empresas de base tecnológica. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 1-14, 2006.

APÊNDICE A - SCRIPT PARA ENTREVISTA

Perfil do respondente

Nome (Opcional):

Gênero:

Faixa etária: () 18 a 24 anos () 25 a 35 anos () 36 a 45 anos () Mais de 45

Empresa:

Cargo:

Tempo na empresa:

- 1) Você considera a sua empresa uma *startup*? Por quê?
- 2) Qual o público que sua empresa deseja atingir?
- 3) Qual é a sua base de clientes? Como ela foi formada?
- 4) A sua organização está em que fase do ciclo de vida de uma *startup*? Por quê?
- 5) Sua empresa faz ações de marketing digital?
- 6) Em sua empresa há processo formal ou informal para a aplicação de táticas de marketing digital?
- 7) Que táticas são utilizadas na sua empresa para obter novos clientes e fidelizá-los?
- 8) Quais ferramentas são utilizadas na sua empresa para implementar as táticas de marketing digital?
- 9) Essas ferramentas permitem melhor conhecimento sobre o público alvo? Como?
- 10) Há influência das táticas apoiadas por estas ferramentas no crescimento na base de clientes da sua empresa?
- 11) O que você entende pelo termo *growth hacking*?
- 12) Esta é uma ação da sua empresa? Já cogitaram implementá-la em termos de práticas?
- 13) Esta prática, se existir em sua empresa, é realizada pela equipe que faz o marketing digital ou por um profissional específico?
- 14) O profissional que conduz (conduziria) as ações dessa prática é (seria) reconhecido, a seu ver, formalmente, como *growth hacker*? Por quê?
- 15) O senhor tem o poder de implementar o *growth hacking* na empresa?
- 16) Vocês definiram (definiriam) um modelo de implementação próprio para esta prática ou aplicaram (aplicariam) algum já em uso pelo mercado?
- 17) Qual a motivação para escolha deste tipo de implementação para esta prática?
- 18) Descreva o processo que é (seria) seguido para realização desta prática.
- 19) Quais as ferramentas são (seriam) usadas para a análise dos dados coletados por essa prática?
- 20) Quais as estratégias são (seriam) usadas para acompanhamento dos resultados das análises desta prática?
- 21) Como seria mensurada a eficiência dessa prática?
- 22) Espera-se que tipo de crescimento da base de clientes com a implementação desta prática?
- 23) Em sua opinião, há planejamento para capacitação e aprendizagem em *growth hacking*?

**APÊNDICE B - AÇÕES DE MARKETING DIGITAL ADOTADAS PELAS
STARTUPS**

AÇÕES	STARTUPS												
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Mídias sociais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tráfego pago		X		X	X		X	X	X	X	X		X
<i>Blog</i>		X		X						X			
<i>Newsletter</i>		X								X			
<i>E-mail marketing</i>				X					X				X
<i>Landing Page</i>				X	X			X		X			
SEO			X	X						X			
<i>Inbound Marketing</i>			X	X			X		X				
<i>Outbound Marketing</i>				X					X			X	
<i>Pop-up</i>				X	X								
Lançament o Digital								X			X		X
Parcerias	X					X		X					X

**APÊNDICE C - FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO USADAS
PELAS STARTUPS**

FERRAMENTAS	STARTUPS												
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Internas das mídias sociais				X	X	X	X		X	X		X	X
Gerenciador de mídias sociais				X			X	X					X
Gerenciador de anúncios		X	X	X	X		X	X	X	X	X		X
<i>Google Analytics</i>		X	X			X		X	X	X	X	X	X
<i>Google Suite</i>		X		X			X		X	X			X
Google Meu Negócio					X	X							
Visualização de dados/ <i>dashboards</i>				X					X		X		
Automação de Marketing		X	X	X					X				X
Gestão de site		X		X				X					
Criação de <i>landing page</i>				X	X					X			
CRM		X	X	X					X				
Gestão de projetos/tarefas		X	X	X	X				X				
Editor de imagens e vídeos				X	X		X	X	X	X			X
Comunicação				X	X				X				
Planilha		X					X		X		X		