

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2024v13n1p3450>

Growth Hacking como estratégia de crescimento acelerado: Uma proposta de framework para implementação em startups*

Growth Hacking as a speed growth strategy: A framework proposal for startups' implementation

Mariana de Freitas Coelho
Universidade Federal do Paraná
marifcoelho@gmail.com

Mateus Vasconcellos Amorim
Universidade Federal de Viçosa - Minas Gerais
mateusvasconcellosamorim@gmail.com

Resumo

No contexto atual de desenvolvimento digital e de alta competitividade do mercado, surge a necessidade do crescimento acelerado e, com isso, o profissional Growth Hacker (G.H.). As empresas denominadas Startups, são aquelas com perfil desenvolvedor de um modelo de negócio e possuem base tecnológica para trilhar seu crescimento. O objetivo desse estudo é propor um modelo de implementação de Growth Hacking em startups. A pesquisa é um estudo qualitativo e exploratório que discute a inserção do GH como estratégia, através de revisão histórica e bibliográfica, das estratégias empresariais, entrevistas com profissionais e trabalho de campo na empresa Cientec Aceleradora, na cidade de Viçosa – MG. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a equipe de profissionais envolvidos no processo de GH da empresa, sendo um deles Head de GH. Por meio de uma análise de conteúdo, as respostas são avaliadas comparativamente, resultando em conclusões sobre a implementação da estratégia e tópicos sobre a colaboração do GH para o crescimento dos negócios. Dentre os resultados, são analisadas a estrutura da empresa, as características de um profissional de GH, a implementação do GH e a consolidação de um roteiro para estruturar-se a estratégia em uma startup. Trata-se de uma pesquisa que, por fim, propõe um modelo para a implementação da estratégia dentro das empresas de base tecnológica.

Palavras-Chave: Growth Hacking, Estratégia de Crescimento Acelerado. Marketing. Startup.

Abstract

In the current context of digital development and high market competitiveness, there is a need for accelerated growth and, therewith, the professional Growth Hacker (G.H.). The companies called Startups, are those with the profile of developing a business model and have the technological basis to track their growth. This research aims proposing a framework for Growth Hacking implementation in startups. The research is a qualitative and exploratory study that discusses the insertion of GH as a strategy, through historical and bibliographical review,

* Received 30 November 2023; accepted in 01 July 2024; published online 05 August 2024.

business strategies, interviews with professionals and field work at the company Cientec Aceleradora, in the city of Viçosa - MG. Semi-structured interviews were conducted with the team of professionals involved in the company's GH process, one of them being Head of GH. Through content analysis, responses are benchmarked, resulting in conclusions about the strategy implementation and topics about GH collaboration for business growth. Among the results, we analyze the company structure, the characteristics of a GH professional, the implementation of GH and the consolidation of a roadmap to structure the strategy in a startup. It is a research that finally proposes a framework for the implementation of the strategy within technology-based companies.

Keywords: Growth Hacking. Growth Strategy. Marketing. Start-up.

1. Introdução

As estratégias e táticas de marketing estão demandando mudanças em função da tecnologia e da evolução dos meios de comunicação. Como exemplo, aplicativos mobile e ferramentas que dão acesso ao cliente a informações instantâneas são novos desafios a serem enfrentados na aplicabilidade das metodologias do marketing (Okada, 2011). Os canais de marketing são estratégias de alcance do fornecedor ao cliente, ou seja, como fazer o produto ou serviço atingir os consumidores, atendendo às demandas emergentes, expectativas e necessidades. Classificados à priori, os canais de marketing se resumiam a propagandas televisionárias, anúncios e outdoors. Com a chegada das TIC's, os canais ganham corpo e se expandem para o digital, incluindo as pesquisas orgânicas em ferramentas de busca, mídias sociais, blogs de conteúdo, e-mail e sites corporativos (Coughlan, 2002, Rosenbloom, 2001).

Tendo em vista o alto grau de competitividade do mercado, com a evolução das Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs) e a necessidade de um crescimento acelerado, cunhou-se em 2009, pelo então profissional de marketing da Dropbox, especialista em crescimento de startups, Sean Ellis, o termo "Growth Hacking". Sean é fundador do portal growthhackers.com e idealizador da profissão, até então não existente no cenário da gestão estratégica empresarial (Ellis, 2017).

A transição para a adoção de uma mentalidade orientada por dados na tomada de decisões de marketing, que busca incessantemente o desenvolvimento da inovação e a aprendizagem contínua, resulta na apresentação de uma nova abordagem para a análise de big data: o Growth Hacking (Troisi, Maione, Grimaldi & Loia, 2020). O termo "Growth Hacking", traz o uso de duas palavras da língua inglesa, que traduzidas se conceituam como "encontrar brechas para o crescimento". O profissional de Growth objetiva encontrar as principais alavancas de crescimento em cada canal dentro do marketing, sendo um profissional orientado em desenvolvimento progressivo para startups (Ellis, 2017).

Essa ideia integra os elementos-chave de marketing, inovação e análise de big data para introduzir uma nova postura empresarial, instigando as empresas a operarem como start-ups perenes. O Growth Hacking se baseia na aprendizagem contínua, na síntese, no método analítico e na adaptabilidade de competências, estimulando uma mentalidade empreendedora e ágil. (Troisi et al., 2020).

Para entender as relações entre estratégia empresarial e GH, é necessário compreender a evolução tecnológica e seus impactos nas tomadas de decisões estratégicas. Por exemplo, o crescimento acelerado, que é um percentual de crescimento empresarial em um dado período de tempo, maior que a média de crescimento das demais empresas, surge como possibilidade de se

destacar em relação ao mercado. Sendo assim, este estudo também abrange os temas sobre as estratégias e técnicas dentro do GH.

Pesquisas qualitativas na área de gestão são fundamentais para orientar o uso e ocupação das estratégias de marketing, visto que esta é uma área que existe como um estudo separado da administração em geral. No entanto, estudos voltados à caracterização das funções, estratégias e objetivos de Growth Hacking, ainda são escassos. Existem poucos estudos acadêmicos a respeito de GH enquanto estratégia para as organizações. Um levantamento feito nas principais plataformas de artigos científicos como Scielo, Google Acadêmico e Spell, demonstra que no Brasil, não existe nenhuma pesquisa sobre o tema. Há alguns artigos, ainda poucos, na plataforma Springer Link, todos de língua estrangeira, elaborados fora do país (Fishbein, 2014, Geru, Rusu, & Capatina, 2014, Holiday, 2014, Sineni, 2014, Herttua *et. al*, 2016, Bohnsack & Liesner, 2019, Conway & Hemphill, 2019, Troisi *et al.*, 2020). Desta forma, a justificativa do estudo também se dá por essa carência de estudos voltados ao GH, sobretudo no contexto de start-ups, que para Ries (2012) é uma organização humana que trabalha em prol de um novo modelo de serviço ou produto, em condições de incerteza e com base em tecnologia.

A pergunta deste estudo é: Como implementar o Growth Hacking em startups? Sendo assim, o presente trabalho visa propor um framework de implementação de Growth Hacking em startups. Os resultados deste trabalho servem como base para auxiliar na elaboração de um setor de GH em startups brasileiras, visto a inexistência no Brasil, de um trabalho semelhante e a carência de pesquisas acadêmicas sobre o tema.

As contribuições deste estudo envolvem a discussão sobre a importância de um profissional de GH para a empresa e a proposição de um modelo que auxilia na implementação estratégica de um setor de GH em startups. A relevância do estudo é dada também, pela discussão do GH como estratégia inovadora de marketing (Vieira, 2019), capaz de influenciar as estratégias no desenvolvimento e estruturação das empresas. Assim, diante do cenário de desenvolvimento e mutação constante das estratégias e tecnologias implementadas para captação de público, estudos como este podem fornecer dados mais concretos sobre a aplicabilidade das metodologias de crescimento acelerado e seus resultados nas empresas, em especial em *startups*.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Estratégia e Growth Hacking

Um fator considerável na era das tecnologias da informação, é como o uso de dados e informações dos usuários, através do conhecimento e capacitação dos profissionais, se tornam informação útil para elaboração de estratégias empresariais (Brito *et al.*, 2019; De Vasconcellos Moura *et al.*, 2018; Souza *et al.*, 2018). A informação é utilizada como recurso gerencial, uma vez que o atendimento das necessidades do consumidor foi facilitado. O conhecimento e domínio dos canais de relacionamento com o cliente e desenvolvimento de estratégias e produtos, se tornaram, unidos com as tecnologias, inteligência de mercado (Borges, 1995).

A inteligência de mercado consiste em uma análise de dados disponíveis nas redes a fim de fomentar tomadas de decisões mais assertivas (Turban, 2010). Este conceito abrange tópicos diferentes como tendências, produtos, vendas e marketing, por exemplo. Dentro de cada tópico, a estratégia visa concentrar o maior número de informações, verificar a qualidade destas e transformá-las em pontos diferenciados e úteis no processo decisório (Vidigal *et al.*, 2012).

Dada as premissas, o profissional de G.H. se utiliza de quatro bases de crescimento acelerado, sendo elas: 1) Inovação do produto (*development team*); 2) Canais únicos que os

concorrentes não tinham considerado (*marketing team*); 3) Profundo conhecimento dos clientes, estreitando as relações com base nas personas (*sales team*); e 4) Rigorosa otimização baseada em análise de dados (*company culture*) (Ellis, 2017).

As bases da estratégia de Growth Hacking inclui técnicas de marketing, análise e teste de dados, codificação e automação, bem como a filosofia Lean, que é baseada na agilidade, testes em processo iterativo e experimentos feitos passo a passo (Bohnsack & Liesner, 2019).

Diferentemente do marketing tradicional, as bases de crescimento são consideradas a origem do crescimento acelerado, cujo foco no produto juntamente com o foco no cliente, trabalham de maneira dinâmica (Herttua et al., 2016). Uma vez que uma inovação no produto é testada, utiliza-se de canais únicos para atingir os clientes, já conhecendo os perfis do público alvo (personas) e utilizando da base de dados para melhor aplicação da estratégia. O modelo de testes e aceitação dos demasiados erros na aplicação das tentativas de melhoria, instiga o profissional a trabalhar com a criatividade e computar meios de ação já utilizados. Com isso, o crescimento ganha volume de dados (os pequenos ganhos agrupados) e se diferencia das tradicionais tentativas de crescimento do marketing, que por vezes, espera grandes resultados advindos de uma ação ou mantém uma estratégia visando resultados no longo prazo (Ellis, 2017).

2.2 Growth Hacking

Para esclarecer as diferentes visões do GH, seus objetivos e metas, Ellis (2017) sugere definir quais problemas a empresa quer solucionar e montar um time dedicado ao GH. Por exemplo, o funil de vendas, que é um modelo que demonstra a jornada do cliente do primeiro contato com a empresa até a consolidação da venda, pode apresentar gargalos que podem ser resolvidos de maneira eficiente com GH, por meio de análise de dados e testes (Fishbein, 2014).

O diferencial da estratégia se dá pela construção do processo de análise, através de testes de modelagem e acompanhamento, que consegue gerar o que Ellis (2017) chama de efeito composto, que é a efetivação de um crescimento que pode ser replicado para demais ações da empresa. É importante ressaltar que a maioria dos testes dão errado (cerca de 80%), então para se considerar um bom processo, vários testes precisam estar rodando ao mesmo tempo, para quando houver sucesso de um teste, poder ser rapidamente replicado. Dessa forma, é possível resumir a estratégia GH conforme a Figura 1.

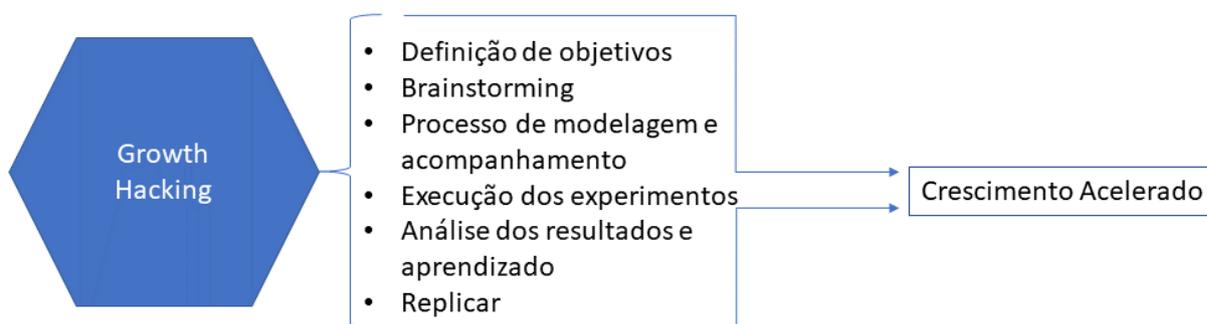


Figura 1 - Growth Hacking Conteúdo

Fonte: Elaboração própria

O crescimento acelerado vem através do alinhamento de estratégias empresariais com o crescimento, ou seja, o foco das estratégias é explicitamente crescer. Através de práticas empresariais, características dos fundadores, gestão de recursos humanos, atributos da firma, ferramentas tecnológicas e estratégias, é possível construir um crescimento acelerado. Sendo este, um crescimento percentual muito acima da média de mercado, consolidado por seu patrimônio líquido (Rocha, 2008).

O GH, então, proporciona a descoberta dos canais de crescimento, através dos testes, e possibilita a replicação das otimizações, aumentando consideravelmente a captação de possíveis clientes e, assim, gerando o crescimento acelerado. Contudo, ferramentas de automação dos processos podem ser utilizadas, desde planilhas de Excel para organizar os modelos, até análises de plataformas como Google Analytics, para mensurar os dados de tráfego dentro das mídias da empresa (Bonhsak & Liesner, 2019).

3. Metodologia

A metodologia de análise da pesquisa foi do tipo qualitativa e exploratória, que objetiva explicitar conceitos, transformar ideias e possibilitar a solução de problemas específicos, abrindo oportunidades para hipóteses em pesquisas futuras (Gil, 2008). Como o fenômeno da pesquisa é pouco estudado, optou-se por um estudo exploratório, também com intuito de preencher lacunas sobre o tema e propor um framework de implementação do GH em startups. Nesse sentido, o estudo avança com a proposição teórica dentro de um contexto ainda de pouco estudo no Brasil.

O âmbito da pesquisa é formado pelas estratégias de crescimento empresarial, mais especificamente na área de marketing e estratégia. Os temas foram escolhidos por compreenderem a atualidade das mudanças estratégicas e de como é importante estar envolvido com as novas tecnologias e tendências para caminhar frente à alta competitividade.

O critério de escolha da empresa Cientec com estudo de caso foi por acessibilidade. Acredita-se, que além do Growth Hacking ser uma atividade ainda pouco comum no cenário empresarial brasileiro, a abertura e a autorização para a divulgação dos dados da pesquisa torna o estudo relevante para a academia e sociedade. A empresa Cientec foi escolhida por alguns motivos, primeiro por trabalhar em modelo de startup. Também, por adotar a inovação como cultura e ser conceituada como aceleradora, empresa que auxilia no desenvolvimento de outra startup e estabelece parceria, apoiando o crescimento e ajudando a obter solidez em sua estrutura, investindo em recursos e capacitação humana (Abreu, 2016; Viana, 2012). Ademais, a escolha também se deu pelo uso da metodologia GH dentro da empresa e pela disponibilidade em participar da pesquisa.

Sobre a coleta de dados, a partir do conhecimento dos pesquisadores da aplicação da estratégia de GH dentro da empresa, foi estabelecido um contato com o A. G. Este funcionário havia trabalhado como Head de GH no período de 2017 a 2018 na Cientec. Ele forneceu o contato dos outros profissionais que participaram do processo e então foi possível realizar as entrevistas. Assim sendo, utilizou-se o método de bola-de-neve para acesso aos respondentes. Os profissionais entrevistados são apresentados no Quadro 1. Também optou por entrevistar todos os envolvidos no processo de implementação de GH na empresa estudada, o que definiu o critério de coleta de dados via entrevista.

NOME	FORMAÇÃO	CARGO	FORMATO DA ENTREVISTA
A.T.	Bacharel em Informática	Diretor de projetos/Sócio	Presencial
A.G.	Pós-Graduação em Banco de Dados	Growth Hacker	Chamada de vídeo
G.G.	MBA em <i>Marketing</i> e Propaganda	Head de <i>Marketing</i> e Vendas	Chamada de telefone

Quadro 1 - Profissionais Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

Sobre o instrumento de coleta de dados, utilizou-se um roteiro semiestruturado. O roteiro da entrevista foi previamente elaborado para obter informações suficientes e satisfatórias para a pesquisa. As entrevistas aconteceram no período de abril a junho de 2019, conforme a disponibilidade dos entrevistados. Duas entrevistas aconteceram à distância, via skype e uma presencial. O motivo das entrevistas terem sido feitas à distância é devido à saída dos profissionais da empresa.

A última entrevista foi aliada a uma visita de campo efetuada na empresa, onde a visita ocorreu juntamente com uma exposição do ambiente interno de trabalho, discussão sobre estratégias, modelo de funcionamento interno e história da empresa. Esta visita proporcionou conhecer detalhes sobre a empresa estudada, como o envolvimento e motivação dos profissionais, organização do ambiente físico, atuação dos profissionais na empresa e outros detalhes que contribuíram para a proposta do *framework* final deste estudo.

É importante ressaltar, que houve um consentimento em exibir os nomes dos entrevistados e dados da organização, todos os respondentes concordaram sem restrições. Mas ainda assim, os pesquisadores optaram por não exibir os nomes dos entrevistados. O roteiro da entrevista foi construído com base nas caracterizações do GH segundo Ellis (2017) e autores indicados no quadro 3.

PERGUNTA	REFERÊNCIA
1) Qual sua relação com GH na empresa?	Entendimento e contexto de pesquisa. Ellis (2017); Herttua <i>et al.</i> (2016); Fishbein (2014); Sineni & Lynn (2014).
2) Por que se optou pelo GH aqui na empresa?	
3) Qual foi o foco do GH? Houve alguma ênfase? (Produto ou <i>Marketing</i>)	
4) Como foi o processo de implementação do GH?	
5) Quais as dificuldades da implementação?	
6) Para implementação, houve algum tipo de <i>Benchmarking</i> ?	
7) Como está o processo de GH atualmente na empresa?	
8) Houve algum time dedicado ao GH na empresa?	
9) Como funcionou a modelagem e acompanhamento dos experimentos?	

10) Quais as principais ferramentas utilizadas?	
11) Antes da implementação, conceitos como persona e funil de vendas já estavam definidos?	
12) Qual a importância de um profissional dedicado ao GH dentro da empresa?	
13) Quais os principais resultados obtidos com o GH?	

Quadro 2 - Roteiro de entrevista

Fonte: Elaboração Própria

Para analisar os resultados, utilizou-se a análise de conteúdo das respostas dos entrevistados, com base em Bardin (1977), que consiste em três etapas principais:

1. **Pré análise:** Visa organizar e preparar a interpretação dos dados, que foram constituídos de ouvir e transcrever os áudios das três entrevistas e anotações do trabalho de campo.
2. **Exploração:** Exploração dos dados visando encontrar pontos em comum e/ou divergentes das entrevistas. Os trechos das entrevistas e anotações de campo foram compilados, transcritos, e as respostas foram categorizadas manualmente com base nos conceitos de GH estabelecidos por Ellis (2017). Utilizou-se a análise de categorização temática. Os principais temas discutidos nessa pesquisa são: 1) A importância de um profissional de GH; 2) Estratégias Empresariais e de Crescimento; e 3) Proposta de framework para implementação do GH em startups.
3. **Tratamento:** Compilação e interpretação das informações fornecidas na entrevista com objetivo de sintetizar as informações e gerar uma síntese para implementação do GH. A partir da síntese teórica aliada a elementos do caso estudado, buscou-se captar informações úteis sobre os panoramas de visão de cada profissional e compila-las com objetivo de construir um framework de implementação e consolidação em startups.

Ainda, após a entrevista e visita de campo, foi possível destacar o histórico da organização e compreender sua estrutura, a fim de demonstrar como o GH foi implementado e realizado. O trabalho de campo também possibilitou diversas anotações à respeito da cultura de empresa e estrutura da mesma. Nesse sentido, ambos pesquisadores tomaram notas durante o trabalho de campo e discutiram os resultados e o modelo final em conjunto.

Finalmente, prosseguiu-se com a apresentação da empresa e dos resultados do estudo, com a síntese dos resultados apresentada no *framework* proposto.

3.2 Contextualização da Empresa Cientec Aceleradora

A Cientec Aceleradora surgiu da união de dois profissionais que são os atuais sócios da empresa. Iniciada no ano de 2000 no município de Viçosa - MG, a empresa é considerada uma *Venture Builder*, organizações que desenvolvem startups com seus próprios recursos, indo na contramão dos modelos de investimento em capital de risco (Azevedo et al., 2018).

Uma das estratégias adotadas pela empresa é a centralização do setor administrativo que facilita a comunicação entre as startups associadas, não havendo necessidade de uma

administração exclusiva para cada empresa, por exemplo, o setor administrativo da empresa Mata Nativa e Gesuas funcionam juntos, dentro da Cientec Aceleradora. (Figura 2).

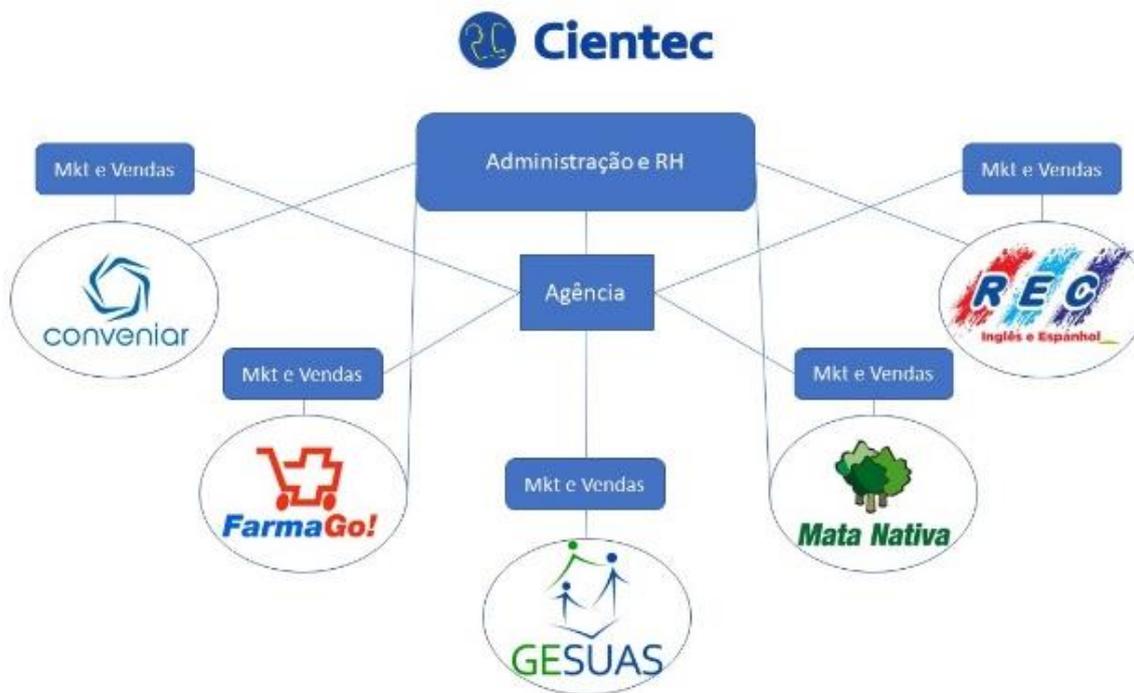


Figura 2 - Estrutura Interna Cientec

Fonte: Elaboração Própria

Também foi desenvolvida uma agência para coordenar as máquinas de marketing e vendas das startups, como disse A.G.:

Criamos uma equipe que chamamos de agência, para dar apoio a todas as máquinas de marketing e vendas. O objetivo da agência era orientar o funcionamento das máquinas, gerando melhores resultados com uma equipe enxuta.

Os entrevistados A.T. e G.G. faziam parte da agência, que contava com mais um profissional de *design* e um estagiário. Na figura 2, está disposta a estrutura interna de funcionamento da Cientec, com evidência para a centralização do setor administrativo, a relação da agência com as demais startups e, com as máquinas de marketing e vendas. As linhas em azul correspondem a ligação entre os setores e às empresas.

Uma vez apresentada a estrutura geral da empresa, os resultados da pesquisa são enfatizados no próximo tópico.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Os resultados são demonstrados com base no cruzamento das informações do time que implementou o GH na Cientec.

4.1 Implementação do GH e objetivos.

Para compreender como o GH foi implementado e qual seu objetivo, investigaram-se os critérios e compreensões de cada entrevistado. Para os entrevistados, há um interesse em comum sobre o tema e em como ele está ligado à inovação empresarial.

A.T.: Cara, o que mais nos chamou a atenção, do que a gente via, era esse crescimento contínuo que ele gerava, era a soma de pequenas melhorias, pequenos ganhos que em conjunto, resultavam em grandes porcentagens. Tínhamos vários exemplos como o da Netshoes, ficamos maravilhados com a palestra do profissional, eles faziam cerca de 20 testes por dia, uma coisa absurda, e a partir daí o tanto que isso dava resultado.

A.G.: Houve visitas em algumas empresas, como Rock Content e Resultados Digitais. Pesquisando na internet vimos que existia, ficamos interessados e testamos informalmente, fazendo poucos testes. Depois que os processos estavam mais estruturados, aplicamos de maneira certa, com uma planilha de acompanhamento e mensuração de dados.

G.G.: Então, começamos a identificar que essas empresas de alta performance estavam fazendo algo diferente, e resolvemos verificar o que era. (...) a ideia de GH veio muito disso, benchmarking, e entender que a medida que o time vai ficando maduro com esses processos de marketing digital, há necessidade de trazer novos elementos, então dificilmente em uma startup que está iniciando, você vai colocar o GH e fazer funcionar de imediato, pois tem uma série de fatores em termos de maturidade empresarial e do time.

É possível perceber que de forma geral, todos concordam que o benchmarking é utilizado para iniciar a implementação da estratégia. Para Spendolini (1992), o benchmarking é um processo de estudo da empresa em relação ao mercado, onde as melhores práticas utilizadas por outras empresas, podem ser analisadas e incorporadas para a o ambiente interno de trabalho. O objetivo foi o crescimento do negócio, juntamente com a vontade de inovar e estar alinhado com o que há de mais novo em estratégias de marketing.

Ademais, também foi verificada a necessidade de uma estrutura prévia para a implementação, ou seja, as máquinas de marketing e vendas precisam estar preparadas para iniciar formalmente o GH. Como também mencionado por G.G. “o GH veio de uma maturidade, crescimento e evolução do próprio time e evolução dos processos da empresa.”. Sendo assim, foi dito que para instalação da metodologia, conceitos como persona e funil de vendas, construídos pelo marketing, precisam estar sólidos. Juntamente com inbound marketing e outbound marketing, que são respectivamente, atrair clientes com a criação de conteúdo específico para o público alvo e abordar os clientes de maneira ativa, com medidas de contato direto (Vieira et al., 2019).

4.2 A importância de um profissional de GH

Quando questionados sobre a importância de um profissional dedicado ao GH dentro das startups, os entrevistados elucidaram pontos importantes:

A.T.: Como ele aplica um monte de testes, resultados e atividades, se ele não medir o resultado, fica parecendo que o resultado é dos outros. A essência do GH é o dado, a coleta dos dados é o mais importante, tem que ser medido, pois se não, não se justifica o profissional. (...) tem que ter cultura, tem que virar cultura, por mais que tenha um profissional dedicado, o

ideal é que isso fosse disseminado, que todos estivessem aplicando, mesmo que não conseguissem fazer de forma tão formal.

A.G.: Acho que o mais importante, é demonstrar pra equipe que a estratégia traz resultados e acompanhar os testes, como fui encarregado do GH, a maior dificuldade era trazer engajamento pro resto do time, apesar de não existir um time dedicado, a agência toda estava envolvida no processo, tinha acesso aos testes e resultados.

G.G.: Acho que mais do que o profissional, o aprendizado é que isso deve ser um conceito e um mindset de todo o time. Então, o GH não se resume em um profissional, o GH é uma mentalidade dentro das startups que ajuda ela a ter crescimentos exponenciais. Agora, ter alguém dedicado dentro dos negócios pra colocar isso pra acontecer, alguém com conhecimento mais técnico, que oscila entre marketing e vendas, que esteja realmente focado em usar as ferramentas e testar e identificar oportunidades é fundamental.

Os pontos ressaltados são centrados na eficiência da coleta de dados, na transformação da estratégia em cultura empresarial, na demonstração dos resultados e *mindset* do profissional. Pra Dweck (2015), a mentalidade do profissional é classificada como o *mindset*, ou seja, a estrutura mental programada pelo indivíduo, quais os pensamentos que o orientam para tomada de decisão. Um *mindset* voltado para a da tomada de decisão também é ressaltado por Troisi et al., (2020) como parte da necessidade de uso de big data em startups.

Com base nos resultados, um profissional de GH deve ser orientado por dados, com objetivo de tomar decisões mais assertivas e verificar quais ações estão gerando resultados, além de ter a capacidade de transmitir isso para a equipe no sentido de engajamento coletivo, sendo encarregado de estabelecer o GH como meta e transformá-lo em cultura. Ademais, é importante o profissional ter a capacidade de ler e estimar os dados com conhecimento prévio de ferramentas de análise, para computar o histórico dos testes e transformar o GH em algo que possa ser consultado posteriormente, com objetivo de não cometer os mesmos erros de testes passados e replicar ações que geraram bons resultados.

Também é dito através da metodologia da pesquisa, que um time dedicado ao GH faz diferença na aplicação da estratégia. Como na empresa não havia um time dedicado, a estrutura de agência era encarregada do processo. Foi percebido que as características dos profissionais da agência, muito se assemelham com as ressaltadas por Ellis (2017), compondo um time de quatro profissionais: Profissional de TI (Tecnologia da Informação), profissional de marketing e vendas, profissional de *design* e um estagiário. Todos os integrantes da agência possuíam um perfil *data driven* (tomam decisões a partir de análise de dados dos clientes), profundo conhecimento sobre os clientes, conhecimento sobre canais alternativos de marketing e tinham como objetivo a otimização através de dados.

Uma empresa que possui um profissional dedicado, está mais propícia a obter resultados relevantes de crescimento acelerado, uma vez que com a presença do profissional, a formalidade da estratégia entra em foco. Os objetivos dos testes são colocados na modelagem do experimento e conseguem ser replicados quando bem estruturados, proporcionando resultados semelhantes na replicação.

4.3 Estratégias Empresariais e Crescimento

Conforme verificado via entrevista e visita de campo, as estratégias utilizadas pela empresa estudada, visam uma otimização geral do funcionamento interno da mesma. Outro ponto importante é o estabelecendo metas e maior liberdade aos funcionários, seja com a centralização do setor administrativo, com a criação da agência ou com a estratégia de GH.

Na visita de campo e entrevista com o sócio fundador, foram verificadas algumas estratégias

principais utilizadas pela empresa, uma delas foi a OKR (*Objectives and Key Results*), que é a formalização do estabelecimento de metas para cada equipe da empresa, todas participam das reuniões e estabelecem as metas específicas de cada setor e os objetivos gerais (Alexandre, 2017).

Segundo o sócio: “Na OKR, quando começamos, o divisor de águas foi que veio de cima pra baixo, a diretoria apostou muito e investiu no engajamento, mostrando que aquilo faria a diferença”. Neste ponto, foi verificada uma estratégia de implementação do tipo *Top Down*, que obedece a uma hierarquia de tomada de decisão, onde a ordem vem de camadas superiores das organizações. Em contrapartida, existe também as implementações do tipo *Bottom Up*, onde as ações partem de camadas inferiores da hierarquia empresarial (Buschman et al., 2007).

Quando questionado sobre os resultados da aplicação do GH, A.T. disse:

Os principais resultados mesmo foram nos nossos blogs. No blog do Mata Nativa e do Gesuas, em termo de atração e captação de leads. Nos sites com foco de vendas, que facilita para os clientes e os conduz pra compra, isso é muito importante e gerou um resultado interessante.

A prospecção de conteúdo através de blogs, configura uma estratégia de *inbound* e marketing de conteúdo, que é a produção de conteúdo específico para um certo público alvo ou persona.

É importante salientar que o GH na empresa estudada, trabalha por detrás do *inbound* marketing, ou seja, os testes aplicados não são transparentes para o cliente, as mudanças são testadas sem a ciência do indivíduo sujeito ao teste. Por exemplo, na empresa Mata Nativa, foram testados os botões do site, a disposição dos textos, as cores do site e as palavras chave ligadas ao conteúdo, com objetivo de avaliar qual o impacto destas modificações nas porcentagens de visitas ao site, e posteriormente, o quanto das visitas resultaram em vendas.

Pode-se perceber através da pesquisa que a principal diferença do GH das outras estratégias empresariais é o uso criterioso da análise dos dados, que são resultados dos testes aplicados através da modelagem e acompanhamento. A modelagem e o acompanhamento são processos dentro do GH, uma vez estabelecida a hipótese, por exemplo, de gerar 30% a mais de visitas no site com a mudança da cor de fundo, existe uma planilha dedicada a acompanhar o procedimento, com a modelagem dos resultados e arquivamento para uso futuro (Ellis, 2017).

4.4 Proposta de Framework para implementação do GH em startups

Visto que o estudo abrange as particularidades das estratégias empresariais, no cenário da tecnologia utilizada como ferramenta de gestão, é proposto um modelo para implementação do GH em startups. Com objetivo de orientar a empresa que deseja utilizar da estratégia para crescimento empresarial, reduzindo a probabilidade de erros na implementação e elucidando os principais pontos para engajamento geral do GH no ambiente interno da empresa.

Para a proposta do modelo, é utilizado o estudo sobre a implementação na Cientec e revisões bibliográficas. O primeiro passo do modelo, seria a dúvida que muitas startups podem ter sobre quando iniciar essa implementação.

Então eu diria que o GH entra em um momento em que já criamos a máquina de crescimento, já conseguimos uma certa maturidade em geração de leads e tráfego no site, geração de oportunidades pro comercial e queremos melhorar essa performance

pra ter esse crescimento de maneira alta pra que consigamos escalar isso pra outros negócios, começamos primeiro trabalhando o mindset do time e depois pra ações práticas. G.G.

Os pontos importantes que devem ser trazidos para a implementação são: 1) Estrutura de marketing e vendas bem definida; 2) Benchmarking 3) Pesquisa; e 4) Perfil do profissional. Todos estão tópicos vão de encontro ao que Ellis (2017) sugere como o perfil profissional *data driven*, que além da caracterização, o estudo identifica que para implementar a estratégia, o engajamento da equipe é fundamentalmente importante. Sem estas características, não se justifica a atuação de um profissional, os processos não seriam formalizados e as técnicas de crescimento entrariam, se entrariam, na informalidade.

Posteriormente ao processo de implementação, quando as informações sobre a estratégia estiverem sólidas, junto com as estruturas de marketing e vendas, é possível construir um roteiro de GH, baseado no processo de modelagem e acompanhamento dos testes.

É importante salientar que é preciso pensar em aspectos éticos do GH, já que os testes aplicados não são transparentes para o cliente e as mudanças são testadas sem a ciência do indivíduo sujeito ao teste. Pode-se testar, por exemplo, os botões do site, a disposição dos textos, as cores do site e as palavras chave ligadas ao conteúdo, com objetivo de avaliar qual o impacto destas modificações nas porcentagens de visitas ao site, e posteriormente, o quanto das visitas resultaram em vendas. Nesse sentido, um dos resultados esperados com o uso do GH (Conway, & Hemphill, 2019).

Quanto ao foco do GH, este pode ser tanto em um produto, quanto em marketing (Ellis, 2017). Os testes aplicados à geração de conteúdo para captação de leads (possíveis clientes gerados pelo marketing digital), podem ser voltados para produtos, ou seja, modificar alguma característica de um produto e estruturar testes de modelagem e acompanhamento de resultados.

Neste sentido, a Figura 3 demonstra uma tabela hipotética sobre o acompanhamento de um teste, como é sua estrutura e seus resultados. Esta tabela é simplificada e foi construída com base em material disponível pela Resultados Digitais (2018).

Experimento 1	CTA em vídeo promoção
Hipótese	6% das pessoas que assistirem até o final, farão um pedido de demonstração.
Métricas	Plays no vídeo % de finalização do vídeo % conversão em cliques
Pessoas Envolvidas	xxxxxx - xxxxxxxx - xxxxxxxx - xxxxxxxx
Ferramentas	HotJar, Google Analytics, Pushcrew
Workflow	Criar um CTA direcionando para o site Alocar uma LP na página de redirecionamento
Acompanhamento	Diário
Resultados	Início dia xx/xx às X horas, Término dia xx/xx às X horas
	Plays: 2.000
	% de plays que finalizaram: 50% (1.000)
	% cliques na CTA: 30% (300)
	% Conversão pela LP: 25% (75)
	% Conversão total (LP/ plays até o fim): 7,5%
Aprendizados	As conversões superaram em 25% o previsto, batendo 7,5%. Existia um potencial inexplorado no vídeo, mesmo com um CTA pouco estruturado, o resultado foi bom.
Otimização	Melhorar CTA - Nova versão
	Nova oferta junto com CTA
	Variar o vídeo utilizado

Figura 3 - Tabela Hipotética - Modelagem e Acompanhamento

Fonte: Elaboração Própria

No caso da Figura 3, foi testado um Call to Action (CTA) em um vídeo de promoção, que é um mecanismo que incentiva o indivíduo a tomar uma ação ao final do vídeo, como por exemplo, um botão redirecionando para o site. O CTA direcionaria o cliente para uma página no site, que seria uma Landing Page (LP), página que coleta informações do usuário como e-mail e nome. O objetivo era testar o efeito deste CTA no final do vídeo, qual a porcentagem de espectadores seria convertida em cadastros na LP.

Ainda na fase de aprendizado e otimização, os resultados obtidos pelo teste, além de objetivarem uma melhor performance com o CTA, também objetivam a replicação em caso de sucesso, ou seja, o CTA no estilo do testado, pode ser replicado para diversos vídeos promoções da empresa, resultado em um crescimento de captação de leads considerável. A partir do momento em que um percentual de acréscimo em captação de leads ou outro objetivo do teste for alcançado, se faz necessário o aprendizado para também, replicar a otimização em macro escala (Geru et al., 2014, Holiday, 2014, Sineni, 2014).

Como em maioria, os experimentos são aplicados em micro escala, os resultados demonstram pouca expressividade em números gerais. Ao expandir as descobertas e otimizações para todo o site, por exemplo, é possível um crescimento relevante em captação de leads, que podem resultar em crescimento expressivo nas vendas e a partir daí, um crescimento acelerado. Como a análise é em micro escala, isto é, apenas um teste em um vídeo, o ideal é que diversos testes em demais plataformas, como no próprio site, estejam rodando para gerar resultados mais sólidos (Herttua, 2016).

Ademais, a cultura empresarial é uma junção de valores e crenças que os indivíduos compartilham dentro das organizações, geralmente com grande influência da liderança e com o passar do tempo, se torna mais influente, sólida e única (Gonçalves, 2017).

No que se diz respeito à transformação do GH como cultura, A.T. ressalta:

Você consegue engajamento quando começa a aparecer resultado, tem que ter um investimento inicial, o perfil da pessoa tem que ser de engajamento e demonstrar resultado, para que isso vá se tornando uma cultura. (...) o que foi diferente do growth, que não veio de cima pra baixo. Então a diretoria não deu o mesmo respaldo que deu pra OKR, então o growth não pegou da mesma forma, às vezes porque não demos tanto apoio quanto precisava.

A partir daí, é possível perceber que a necessidade de transformação do GH em cultura se dá pelo próprio engajamento dos profissionais e *mindset* da equipe, que deve ser inovador e buscar resultados, o que é confirmado por Troisi et al. (2020). Também, o exemplo da implementação da OKR vinda como proposta da diretoria, mostra que se comparada com a tentativa de implementação de um profissional da agência (Bottom Up), o engajamento é mais forte. Ou seja, seria necessário um apoio da diretoria para melhorar o comprometimento com a estratégia GH.

Com objetivo de sintetizar as etapas gerais para implementação e consolidação do GH, é proposto um framework único, que compreende a implementação, testes e acompanhamento, até a cultura e consolidação da estratégia. Na figura 4, estão compreendidas as etapas e especificações da proposta.



Figura 4 - Framework de implementação do GH

Fonte: Elaboração Própria

É possível concluir, que para uma boa execução de GH em uma organização, são necessárias estruturas prévias de marketing e vendas, para que exista uma base de dados madura a ser trabalhada, com caracterizações dos objetivos e ferramentas como personas e funil de vendas. Desta forma, é possível iniciar uma modelagem e acompanhamento de testes, que objetiva identificar percentuais de crescimento que podem ser replicados para demais ações na empresa, otimizando o crescimento. Deste modo, equipes de GH precisam suprir os desafios da qualidade e controle dos dados, bem como a disponibilidade e treinamento de profissionais na empresa e o acompanhamento de tendências, segundo Bohnsack e Liesner (2019).

Também, deve haver um alto número de testes sendo executados, visto que, muitos são invalidados e a porcentagem de resultado é pequena em cada teste, sendo o crescimento acelerado é o resultado do somatório de todos os testes replicados com sucesso. Para isso, como características profissionais dos envolvidos são requeridos um alto nível de criatividade e visão holística. Tais testes, segundo Bohnsack e Liesner (2019), podem melhorar os produtos e diminuir os riscos de custos de desenvolvimento.

Por fim, para consolidar o GH como estratégia e alcançar resultados de crescimento acelerado, a cultura organizacional deve estar voltada para o GH, de maneira que o *mindset* dos profissionais envolvidos esteja orientado para a inovação e a tomada de decisões a partir de dados. A colaboração entre todos os departamentos é apontada como uma oportunidade de GH por Bohnsack e Liesner (2019).

Ainda, é importante que exista apoio da diretoria (alto nível hierárquico) para concretização da estratégia no longo prazo. Com a diretoria fornecendo apoio, a demonstração dos resultados pode ser mais clara e as pautas relacionadas às vantagens obtidas pelo uso da estratégia, podem ser comunicadas mais facilmente. Desta forma, o GH pode contribuir para o crescimento dos negócios (Ellis, 2017), bem como clientes mais felizes (Bohnsack e Liesner, 2019) e crescimento viral e uma maior retenção de clientes (Conway & Hemphill, 2019).

5. Considerações Finais

Dentre as estratégias mencionadas ao longo da pesquisa, o detalhamento e análise via entrevista e a visita de campo juntamente com as abordagens do contexto da inserção das tecnologias na gestão, estratégias empresariais e caracterização do profissional de GH, trouxe esclarecimentos sobre como a estratégia de Growth Hacking pode contribuir para o crescimento dos negócios. Visto que é uma estratégia baseada em dados e que, atualmente, os dados são informações privilegiadas na corrida pela vantagem competitiva.

Através da proposta de framework de implementação do GH em startups, ficam claros pontos importantes para cada etapa, desde o início da implementação até a consolidação, passando pela elaboração dos testes e transformação da inovação da estratégia em cultura empresarial. Também é evidenciada a importância da diretoria no engajamento das estratégias. Uma das contribuições do estudo envolve ressaltar a necessidade de se trabalhar a implementação do GH até que a estratégia se consolide como cultura organizacional. Caso essa consolidação não ocorra, a falta de envolvimento da equipe pode inviabilizar a continuidade da estratégia em startups. Todos estes resultados reforçam o objetivo de demonstrar como o GH contribui para o crescimento dos negócios.

Este trabalho traz informações úteis às empresas que desejam implementar o GH como estratégia em sua gestão, também à profissionais e entusiastas do tema, já que evidencia um

roteiro de implementação e como melhor executar as etapas. É importante ressaltar que apesar do modelo construído, existem fatores subjetivos e técnicos que devem ser levados em consideração para construção do GH dentro das empresas, como as particularidades de cada profissional e empresa.

Algumas limitações devem ser evidenciadas como fator limitante da pesquisa, como a investigação em apenas uma empresa, impedindo generalizações. Contudo, por se tratar de uma aceleradora, a empresa escolhida pode representar a realidade de diversos negócios digitais. Ademais, a pesquisa também carece de documentações que demonstrem ou comprovem os resultados do GH na empresa estudada em números reais, dados os quais não foram disponibilizados na entrevista, nem em visita de campo.

O trabalho também apresentou a necessidade de estudos futuros sobre estratégias empresariais ligadas aos dados tais quais o GH. Com isso, resalta-se a necessidade de melhor entendimento sobre como estes mecanismos afetam o ambiente interno de gestão das empresas e como o GH envolve o contato com seus clientes e os resultados reais para o crescimento dos negócios. A pesquisa sugere que estudos futuros abordem trabalhos de campo que envolvam a participação de empresas com resultados mais concretos, a fim de ressaltar a importância da estratégia ligada à coleta de dados informacionais. Segundo Ellis (2017), com a rápida mudança das tecnologias, são precisos estudos constantes sobre as novas técnicas e tendências.

Estratégias como o GH podem ser analisadas mais profundamente, juntamente com a exploração de novos comportamentos do consumidor e como os dados deixados pelos indivíduos nas redes, podem se transformar em informações úteis de gestão e fontes de pesquisa de mercado para as empresas. Por fim, gestores que tenham interesse em aplicar o modelo proposto neste estudo, podem minimizar erros ao pensar na estratégia de implementação de GH nos seus negócios.

Referências

- Abreu, P. R., & Neto, C. (2016). *O panorama das aceleradoras de startups no Brasil*. Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe).
- Alexandre, J. D. O., Ribeiro, F., Maciel, T., de Farias Junior, I. H., & de Moura, H. (2017). Uma Abordagem para o Gerenciamento Estratégico Ágil em Saúde utilizando PES, OKR e MAnGve. *Revista Eletrônica da Estácio Recife*, 3(2).
- Azevedo, E. M. L., da Silva, A. C. O., & May, M. R. (2018). Análise do Modelo de Negócio das Ventures Builders. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(1), 104-129.
- Bardin, L., & De Conteúdo, A. (1977). Lisboa: Edições 70.
- Bohnsack, R., & Liesner, M. M. (2019). What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business horizons*, 62(6), 799-818.
- Borges, M. E. N. (1995). A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da informação*, 24(2).
- Brito, L. M. P., Negreiros, M. D. M. D., de Castro, A. B. C., & de Mendonça Azevedo, I. (2019). Mídias sociais para a gestão de pessoas e de conhecimento em restaurantes do nordeste do Brasil. *Revista Reuna*, 24(1), 1-20.
- Buschman, T. J., & Miller, E. K. (2007). Top-down versus bottom-up control of attention in the prefrontal and posterior parietal cortices. *science*, 315(5820), 1860-1862.
- Conway, T., & Hemphill, T. (2019). Growth hacking as an approach to producing growth

- amongst UK technology start-ups: an evaluation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(2), 163-179.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2012). *Canais de marketing*. São Paulo: Pearson.
- De Vasconcelos Moura, W., Lima, A. M., Pinto, R. G. S., & da Silva Rocha, M. G. (2018). Benefícios da tecnologia da informação para as estratégias empresariais: uma revisão integrativa. *Revista Ciência & Saberes-Facema*, 3(4), 732-739.
- Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking growth: A estratégia de marketing inovadora das empresas de crescimento mais rápido*. Casa Educação-(Casa Educação Soluções Educacionais LTDA).
- Fishbein, M. (2014). *Growth hacking with content marketing*. CreateSpace.
- Geru, M., Rusu, E., & Capatina, A. (2014). Growth hacking practices in a start-up: a case study on thecon. ro. In *International Conference on Risk in Contemporary Economy* (pp. 212-216).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Gonçalves, C. A., Gonçalves Filho, C., & Neto, M. T. R. (2017). *Estratégia empresarial*. Editora Saraiva.
- Herttua, T., Jakob, E., Nave, S., Gupta, R., & Zylka, M. P. (2016). Growth Hacking: Exploring the Meaning of an Internet-Born Digital Marketing Buzzword. In *Designing Networks for Innovation and Improvisation* (pp. 151-161). Springer, Cham.
- Holiday, R. (2014). *Growth hacker marketing: a primer on the future of PR, marketing, and advertising*. Penguin.
- Okada, S. I., & Souza, E. M. S. D. (2011). Estratégias de marketing digital na era da busca. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(1), 46-72.
- RESULTADOS DIGITAIS. Materiais. Ebook growth hacking. 2018. Disponível em: <<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/ebook-growth-hacking>>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. Leya.
- Rocha, F. B. (2008). *Proposta de modelo de geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups*(Doctoral dissertation).
- Rosenbloom, B. (2012). *Marketing channels*. Cengage Learning.
- Sineni, S. L. (2014). *Growth Hacking: A Deep Look into Online Marketing for Startups* (Doctoral dissertation, University of Southern California).
- Souza, M. I., & Anjos, M. A. D. (2018). Estudo de caso sobre marketing de serviços: caminho para gestão empresarial e fidelização do cliente. *Revista GeTeC*, 7(17).
- Spendolini, M. J., & Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book* (Vol. 4). New York, NY: Amacom.
- Troisi, O., Maione, G., Grimaldi, M., & Loia, F. (2020). Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*, 90, 538-557.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2010). Decision support and business intelligence systems (required). *Google Scholar*.
- Viana, R. B. C. (2012). A estratégia na incerteza: explorando cenários para empresas recém-criadas no mercado brasileiro de tecnologia da informação. *Revista Reuna*, 17(3), 85-98.
- Vieira, V. A. (2019). Efeitos das Mídias Digitais nas Novas Vendas B2B: Um ensaio sobre inbound marketing, mídias pagas e ganhadas on-line. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(2), 194-212.